为了迎接未来工作方式的巨大变化，你需要读一读这本很有远见的书。

——凯文·凯利（Kevin Kelly），《连线》（*Wired*）杂志创始主编，著有《科技想要什么》

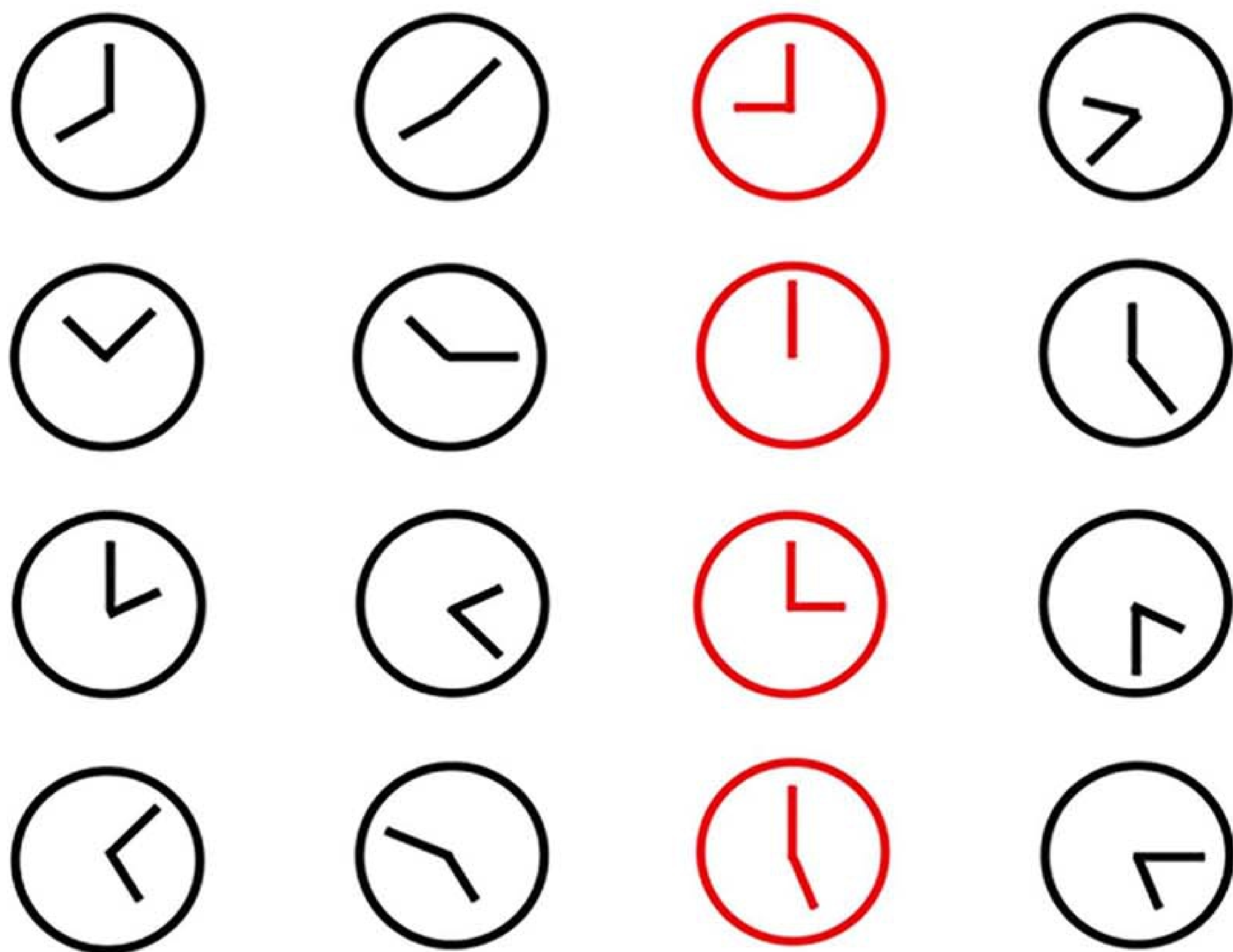
REMOTE 重来2

更为简单高效的工作方式

[美] 贾森·弗里德（Jason Fried） [丹] 戴维·海涅迈尔·汉森（David Heinemeier Hansson）/ 著

苏 西 秦 昊 / 译

工作时间不被打扰的办法



中信出版集团

版权信息

书名:重来2：更为简单高效的工作方式

作者:[美]贾森·弗里德,[丹]戴维·海涅迈尔·汉森

译者:苏西 秦昊

ISBN:9787508687964

中信出版集团制作发行

好评如潮

在《重来2》中，你将看到两个已经通过远程工作方式取得成功的人提出的深刻建议。本书犹如一篇宣言，摒弃了僵化的固定地点、固定时间的组织习惯，为这个虚拟和全球化的新世界提供了很好的工作经验。

——戴维·艾伦（David Allen），国际畅销书作家，著有《搞定Ⅰ：无压工作的艺术》（Getting Things Done:The Art of Stress-Free Productivity）

远程工作正是我的工作和生活方式。现在我明白为什么了。如果你在办公室上班，那你需要看看这部精彩的作品，然后改变你的人生。

——理查德·佛罗里达（Richard Florida），畅销书作家，著有《创意阶层的崛起》（The Rise of the Creative Class: And How It’s Transforming Work, Leisure,Community and Everyday Life）

在不远的将来，人人都将远程工作，包括那些正坐在你对面的人。为了迎接未来工作方式的巨大变化，你需要读一读这本很有远见的书。

——凯文·凯利（Kevin Kelly），《连线》（Wired）杂志创始主编，著有《科技想要什么》（What Technology Wants）

告别办公室，抛开损耗灵魂的通勤工作，远离窒闷的格子间，扔掉千篇一律的企业文化。《重来2》充满智慧和说服力，令人信服，它让我们看到了一个领先于时代的、更高产也更令人满意的无办公室的未来，这个未来对每个人都有好处（嗯，商业地产商除外）。

——亚当·潘恩伯格（Adam L. Penenberg），著有《病毒循环》（Viral Loop: From Facebook to Twitter, How Today’s Smartest Businesses Grow Themselves）

正如20世纪70年代的人们无法想象手机会比面包机更小一样，有些公司依然认为，除非员工来到办公室工作，否则就没法做出漂亮业绩。远程工作是未来的趋势，贾森和戴维出色地完成了任务，把最佳实践经验传授给了雇员和雇主。

——帕梅拉·斯利姆（Pamela Slim），著有《逃离格子间的国度》（Escape from Cubicle Nation: From Corporate Prisoner to Thriving Entrepreneur）

贾森和戴维令人信服地证明了远程工作的好处，而且兼顾了管理者和员工双方的视角……远程工作赋予你操控自己人生的力量，这本书就是行动指南。

——佩内洛普·特朗科（Penelope Trunk），著有《厚脸皮的野心家》（Brazen Careerist: The New Rules for Success）

工作场所的分散化不再是未来学家的专利，它已经变成每天上演的现实生活。《重来2》是一本充满真知灼见的书，让人们在未来十年及以后生活得更加精彩。

——托德·亨利（Todd Henry），著有《意外创新》（The Accidental Creative: How to Be Brilliant at a Moment’s Notice）

《重来2》不仅仅是一本强大的工具书……书中还充满了关于协作、创新和人类心理的精妙见解。

——里奥·巴伯塔（Leo Babauta），著有《禅宗的习惯》（Zen

Habits:Handbookfor Life)

作者的话

2013年，当我们刚开始写这本书的时候，远程工作的人数已经在默默增加。（从2005年到2011年，美国采用远程工作方式的人数增长了73%，共计300万人。）[注]

然而，就在2013年2月底，正值我们写完这本书的时候，静谧被彻底打破了——雅虎宣布取消它的远程工作项目。突然之间，远程工作从冷门的学术词汇变成了全球讨论的热点。不说上千吧，至少有上百篇新闻文章纷纷发表，人们对此展开了激烈的争论。

当然，要是雅虎CEO玛丽萨·迈耶（Marissa Mayer）能够再等上6个月，等到我们这本书上市的时候再宣布这个消息，那就更好了。也就是说，她的这个行动犹如搭建起了一个独一无二的场景，供人们检验这本书中的所有论断。结果是，你在“反对远程工作的理由”那一章节中看到的每一个借口，在雅虎掀起的这场风暴中一一登台露面。

不用说，我们认为雅虎做了个错误的决定，但我们感谢他们把聚光灯打在了远程工作本身。在这本书中，我们希望用一种更为深思熟虑的方式来分析它。不要摘要式的报道，没有哗众取宠，我们在这本书中呈现的全是第一手的经验，对远程工作利弊的分析都来自我们的亲身体会，这是一本通向远程工作这一美好新世界的指南。

开心地读吧！

---

1. http://www. globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics

前言

“未来已经在那儿了，只不过若隐若现而已。”

——威廉·吉布森[注]

数百万的员工和成千上万的公司已经发现了远程工作的乐趣和好处。无论它们规模大小、属于何种行业，采用远程工作方式的人数每年都在稳步增长。然而，人们对它的态度却不像当年对传真机那样，立即就全面接受，远程工作还没有风行全球，也不像有些人想的那样成为平常的选择。

技术手段都已齐备。从来没有哪个时代能像今天一样，如此便捷地在任何时间跟任何地方的人沟通、协作。可是，还有一个基本的、人类自身的问题没有解决：还没有升级换代的，是人们的思想。

这本书的目的就是帮你把想法升级换代。我们会向你展示远程工作的诸多好处，比如你可以找到最优秀的人才，从折磨身心的通勤路上解脱出来，在传统办公室之外的地方高效地工作。我们还会分析坊间流传的托词和借口，比如，创新只能发生在面对面的谈话中，员工回到家就无法专心工作，远程工作会使企业文化慢慢消亡，等等。

总之，这本书将教你变身成为远程工作专家。在书中，你会看到能帮你充分发掘远程工作潜力的工具和科技手段，也会看到有哪些陷阱和不利因素可能会影响到你（任何事都有利有弊）。

书中的讨论都非常实用，因为我们的知识全部来自亲身经验，而不是空谈理论。过去10年中，我们从远程工作起步，创立了一家成功的软

件公司37signals。最初，我们的一位合伙人在哥本哈根，其余的在芝加哥。从那时起，我们的团队渐渐发展到了36人，他们居住在世界各地，为全球几乎每个国家的数百万名用户提供服务。

根据这些丰富的经验，我们将在本书中告诉你，远程工作犹如打开了一扇通往新时代的大门，那里有自由、有奢侈的特权。这个美好的新世界超越了工业时代对办公室的笃信。在这个新世界里，我们摒弃了一种覆满尘土的陈旧观念，即“外包是用最低成本来提升业绩的好办法”，继而提出了一种全新的理想做法：远程工作既能提升工作质量，也能提高工作满意度。

“不再需要办公室”，这不仅仅是未来才有的事——它已经发生了。现在，轮到你迈开脚步，跟上时代的步伐了。

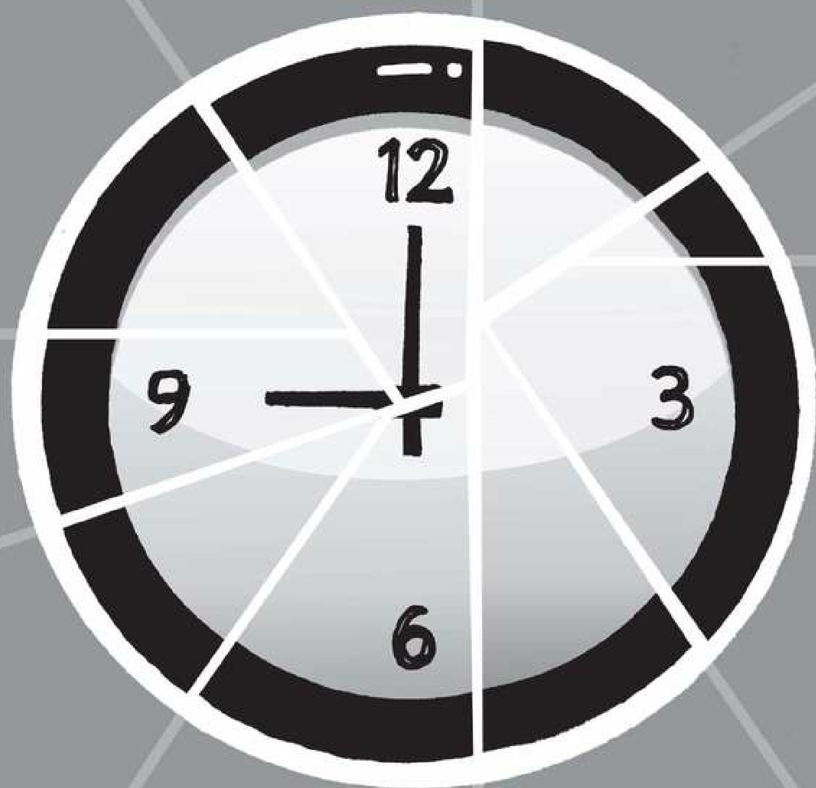
---

1. 威廉·吉布森（William Gibson），美国作家，科幻文学的创派宗师与代表人物，被称作“赛博朋克运动之父”。——译者注

01
远程工作的时代已经来临



为何办公室里无法办公



如果你问别人，必须把工作做完的时候会去哪儿，极少有人会说“办公室”，就算真有人这样说，他们也会补充一句“我会一大早赶去，趁着人都没来的时候干活儿”，或是“等到大家都走了，我留下来工作到很晚”，也可能是“周末时偷偷溜进去”。

他们其实想说的是，在办公室里没法工作。当人们真心想把活儿做完的时候，工作时段里的办公室是他们最不愿去的地方。

这是因为办公室早已变成了“干扰工厂”。忙碌的办公室犹如食品料理机——把你的一天搅切成七零八碎的小块儿。这边耗上15分钟，那边耗上10分钟，这里20分钟，那里5分钟。填满这些零碎时段的是电话会议，开会，再开一个会，或是另外一些跟制度相关、实际上却毫无必要的干扰事项。

当你的工作日被切割成工作“片段”，想完成一项有意义的工作简直太难了。

有意义的工作，创意工作，需要人静心深思的工作，重要的工作……干这类活儿的时候，你得需要一段不受打扰的时间才能进入状态。可在如今的办公室里，这种整块儿的时间根本就找不到。相反，办公室里有的只是接连不断的干扰。

实际上，能安静地一个人待着，使自己的思绪不被打扰，这正是远程工作最大的好处之一。独自工作的时候，远离闹哄哄的办公室，你可以进入自己的高产状态。你真的能把活儿干完——正是那些在办公室里没法完成的活儿！

的确，在办公室之外工作也有它的短处。干扰会来自其他地方，事由也五花八门。如果你在家办公，或许电视会影响你。如果你去附近的咖啡店里工作，或许几张桌子之外有人大声讲话。但重点是这些干扰是

你能够控制的，它们是被动的，不会过来碍手碍脚，害得你什么都没法干。你可以找一个适合自己工作风格的地方，你可以戴上耳机，不必担心会有同事闲逛到你桌边，拍拍你的肩膀，也不用担心有人叫你去参加另一个毫无必要的会议。这里是你的地盘、你的地带，而且只属于你一个人。

不相信我们说的？那就问问周围的人，或是问问你自己：必须把工作做完的时候，你会去哪儿？答案肯定不是“下午的办公室”。

别再把人生耗费在通勤路上



让我们面对这个事实吧：没人喜欢通勤。出门上班的日子里，闹钟响得更早，你到家也更晚。时间溜走了，耐心磨没了，没准儿你的食欲也没了，除了塑料盒子装的快餐，什么都懒得吃。你可能会放弃健身活动，错过哄孩子入睡的机会，累到没力气跟你的另一半深入地谈谈心……这张清单还可以列得更长。

就连周末也被讨厌的通勤给截断了。工作日，跟高速公路较了半天劲儿之后，你懒得去做家务，于是杂事全都积攒在一起，留到了周末。等你倒完垃圾，去过洗衣店和五金店，付完各类账单之后，半个周末已经过去了。

至于通勤本身呢？就算你开着全世界最好的车，在拥挤的道路上驾驶也绝非愉快的体验，绝大多数的公共交通也不会让人觉得神清气爽。你吸进的是疲惫和体味，呼出的是健康和清醒。

通勤似乎理当是生活的一部分。科研人员对它进行了广泛研究，结论是：通勤令你长胖、压力增大、心情变糟。即便上下班的路途不算远，也会削弱你的幸福感。

研究结果表明[注]，通勤会增加以下风险：肥胖、失眠、压力大、颈部与背部疼痛、高血压，还有其他一些与压力有关的疾病，诸如心脏病和抑郁症。它甚至还会导致离婚。

但是，我们暂且不看那些压倒性的证据，不去想通勤对健康有多大的危害，也假装它不会对环境造成影响。我们只需做道算术题。假设你每天要在交通拥堵的时段开30分钟车去上班，再加上走到车边和走进办公室的15分钟，那么每天来回需要1.5小时，一周就是7.5小时，扣除节假日和休假，每年你花在路上的时间有300~400个小时。400小时，刚好就是我们开发出Basecamp（我们最畅销的一款产品）的时间。想象一下，如果每年可自由支配的时间多出400小时，你能做什么。通勤不仅会危害你的健康、人际关系和环境，它还会影响你的事业。而且，工作

不一定非得通勤不可。

---

1. “Your Commute Is Killing You”, Slate, http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2011/05/your_commute_is_killing_you.html

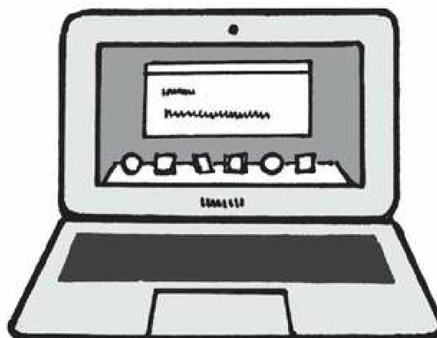
这是技术问题，笨蛋











要是远程工作有这么多好处，为何崇尚革新的公司一直没有采用这种工作方式呢？答案很简单：他们做不到。因为技术手段不到位。使用传真机和联邦快递跟不同城市（更别说隔着半个地球了）的人协作？祝你好运吧。

可是，科技闯入我们的生活，令远程工作变得触手可及，尤其是互联网的诞生。使用WebEx[注]来共享屏幕界面，用Basecamp协调待办事项清单，用即时消息进行实时通话，打开Dropbox下载最新的文档，这些方法全部源自最近15年内出现的创新。难怪我们还在不断探索各种可能性。

但是，过去几代人是在旧有观念中长大的：朝九晚五，每天进城，走进高楼大厦里的办公室和格子间，这样才能干好工作。难怪大多数受雇于这种工作模式的人想不到其他解决办法，或是不肯接受“可以换种方法”的观念。但是，我们的确可以换种方法。

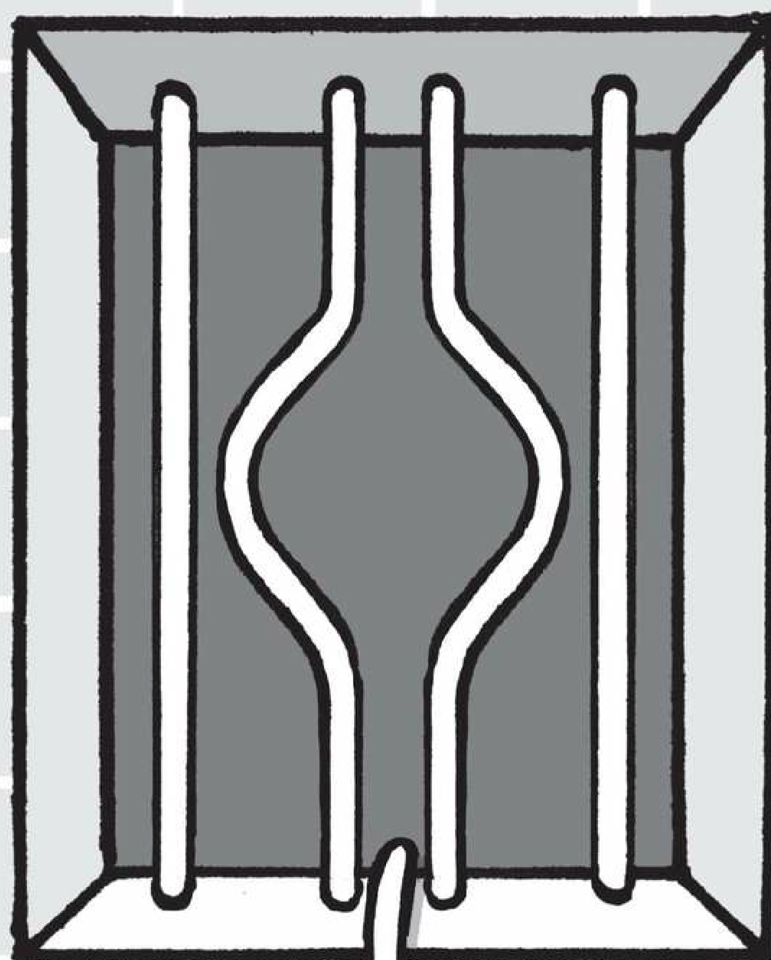
未来确实属于新一代。你以为如今在Facebook和手机短信中成长起来的这一代青少年会怀恋从前那种周一早晨必须全员出席的例会吗？哈！

科技，甚至是远程工作的伟大之处在于“一切取决于你”。这并不是什么火箭上天的精尖科技，学会相关的工具也不必耗费那么长的时间。但是，放下怀旧情结，开始尝试，这需要一点儿毅力。你能做到吗？

---

1. WebEx，思科公司（Cisco）的子公司，世界知名网络会议供应商。利用WebEx，用户可在任何时间、任何地点与任何可接入互联网的对象进行实时沟通。

逃离朝九晚五


CELLBLOCK
9 TO 5

分布式员工团队（distributed workforce）带来了一个巨大的转变：人们的工作方式从“同步”协作变成了无须同步的协作。我们用不着都凑到同一个地点工作了，而且连同时工作都用不着。

当你需要跟处在不同时区的人一起工作的时候，必然会产生这种结果。但它对每个人都有好处，即便是同城生活的人也不例外。一旦你调整了工作方法和期望，打算配合远在哥本哈根、时区比你早7个小时的同事，那么芝加哥总部的其他同事不妨也可以灵活一些，从上午11点工作到晚上7点，或是早上7点到下午3点，反正工作时长都一样。

弹性工作制的魅力就在于它能满足每个人的需求，无论是早起族、夜猫子，还是需要在白天接送孩子的顾家型员工，人人都很方便。在37signals，我们尽力把工作量维持在每周40小时左右，员工如何分配自己的工作时间都没关系。

如果一家公司以远程工作为核心，高效地建立起自己的工作机制，那它甚至连固定的日程表都不需要。当工作属于创意类工作的时候，那这一点尤为重要。要是你不在状态，那几乎没有什么法子能逼你进入状态。如果你不需要跟别人面对面协作，最好的方法通常是走开一会儿，去干点儿别的，等你的大脑进入状态，马力全开的时候再回来工作。

IT Collective是一家电影制作和视频推广公司，总部设在科罗拉多州（但公司在纽约和悉尼也有员工）。新影片开拍时，他们的视频编辑团队偶尔会转成夜间工作模式，就是因为晚上做出来的活儿质量最高。第二天，编辑们会跟其他团队成员一起工作一段时间，足以把进度过一遍，得知下一晚的工作方向。只要能完成工作，谁在乎他们整个下午都在睡觉？

当然，不是所有的工种都不受时间限制。在37signals，我们按照美

国的工作时间为客户提供技术支持，所以我们的客服团队有必要按时上下班。但是，即便在这种限制之下，只要他们把工作安排好，让客服岗位上始终有人，他们也可以实行弹性工作制。

摆脱朝九晚五的思维局限吧。想要掌握跟团队不同步工作的诀窍，或许需要一点儿时间和实践，但用不了多久你就会发现，真正重要的是把工作做好，而不是死守着上下班时间。

何必都挤在大城市



城市是最初的人才中心。从前，那些掌握着资本主义引擎的人心想："我们把一大群人凑到一个小区域里来吧，让他们一个挨一个拥挤地住在一起，这样我们的工厂就可以找到充足又能干的人手了。"真聪明啊，阔佬们！

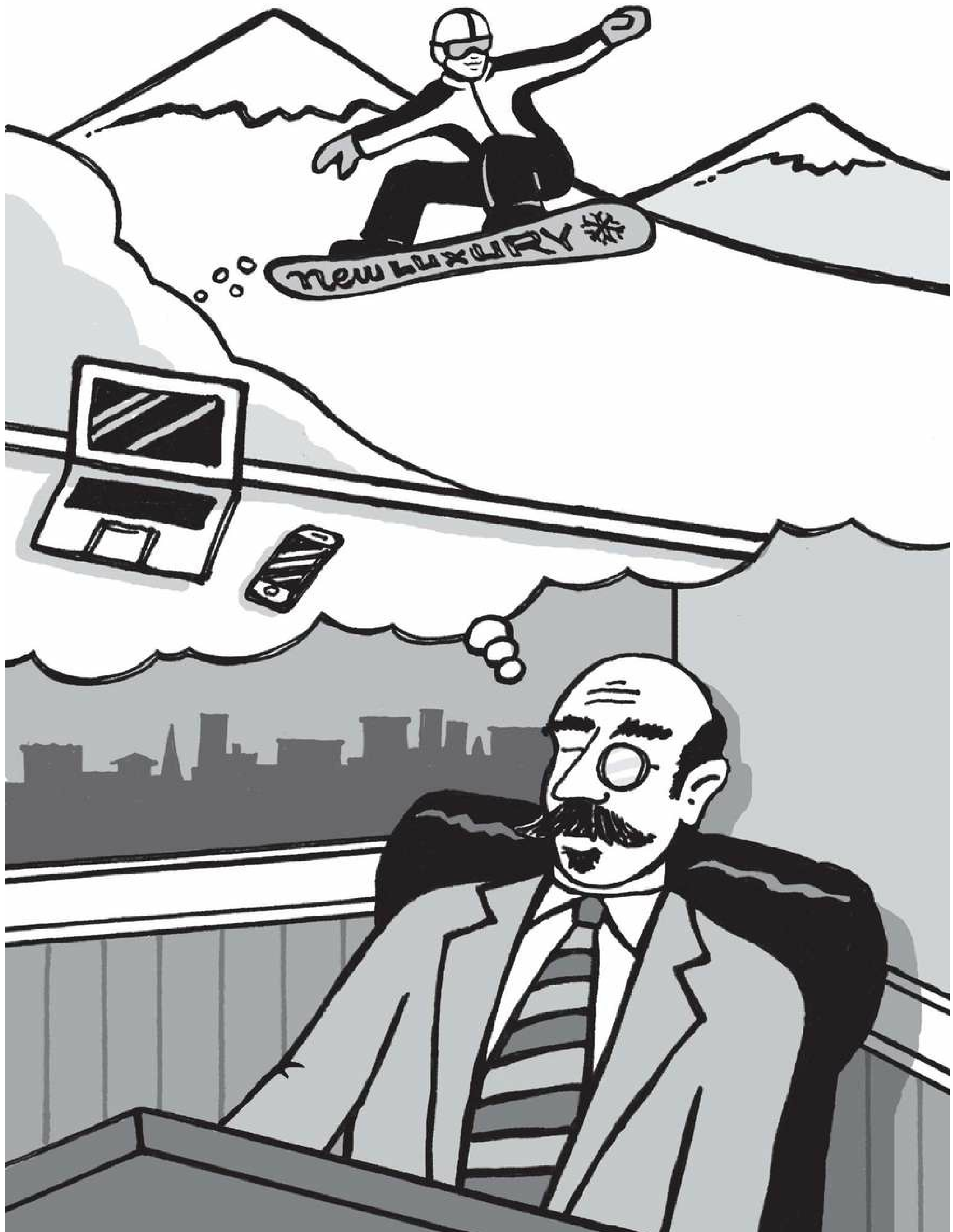
所幸，令工厂得益的高密度人口对其他很多事情也有好处。我们有了图书馆、体育馆、剧院、餐馆，以及现代文明中的一切奇迹。可我们也有了狭小的格子间，丁点儿大的公寓住宅，挤得像沙丁鱼罐头一样的公交车载着我们在各地穿梭。为了换取便利和兴奋感，我们交出了自由、壮观的乡村美景和新鲜的空气。

但幸运的是，令远程工作成为可能的先进科技也让相应的文化和生活变得更有魅力。想想看，要是向一个20世纪60年代的城市人描述这幅情景：每一个人都能看到有史以来拍摄的每一部电影、每一本书、每一个相册，几乎每一场体育赛事都有现场直播（画质和色彩比以往任何时候都更清晰、鲜明），此人绝对会大笑不止。其实，就算你把这些讲给一个生活在80年代的人听，他也会笑出来。可我们现在就生活在这样的世界里。

然而，把这一切便利视作理所当然，与从中得出符合理性的结论，这两者是有区别的。如果现在我们能够不受限制地接触这些文化和娱乐生活，一切都跟所在的地域无关，那么我们为何还要困在原先的教条里？高昂的房租、拥挤的公共交通、狭小的办公桌真的还值得吗？我们确信，越来越多的人会回答“不值得”。

所以，我们预测，在接下来的20年，奢侈的特权就是“离开大城市”。不是住在郊区、依然被紧紧束缚的那种，而是想去哪儿落脚就去哪儿。

新时代的奢侈


new luxury

在高楼大厦的顶层一角有间时髦的办公室，公司给你配备了豪华的雷克萨斯当座驾，身边还跟着秘书……这种老式的奢侈福利很容易遭人嘲笑。可当今新贵们的特权也没多大区别：手段花哨的名厨，免费餐点，洗衣和信使服务，屋子里摆满电玩街机。这就像是同一枚硬币的两面。

你得到了这枚硬币，付出的却是无穷无尽的时间，你被困在办公室里，远离了家人、朋友和业余爱好。在漫长的岁月中，支持你熬过去的是一个希望：等你退休了，就可以做这些事了。

可是，为什么要等？如果你真心热爱滑雪，为何要等到髋骨老化到经受不起摔跟头才搬去科罗拉多？如果你喜欢冲浪，为何还要困在水泥丛林中，不搬到海边去？如果亲爱的家人都住在俄勒冈州的小镇上，你为何还要强留在美国东岸？

新时代的奢侈就是摆脱“日后再享受生活”的思维桎梏，现在就去做你热爱的事，跟工作并行。何必要把时间浪费在那种“等我退休了，生活该有多美好”的白日梦上？

在工作跟退休之间划一道界限，这其实是相当武断的。你的人生无须再遵循这样的规则。你可以把这两样混合在一起，既有趣又有钱挣——设计一种更好的、能把工作变得有趣的生活方式，因为工作不是这辈子唯一的事。那副金手铐令你没法过上你真心想过的人生，快从怨恨的情绪中解脱出来吧！

这个目标比买彩票（无论是字面意义上的，还是比喻意义上的）靠谱得多。我们举个比喻意义上的例子：沿着升职的梯子往上爬，或是获得股票期权，盼着在为时未晚之前收山。

想把工作和爱好结合在一起，用不着超级好的运气，也用不着拼命工作，如果你可以自由地选择工作地点和工作时间，就可以做到。

这并不是说，只是因为你喜欢滑雪，就非得收拾行李，明天就搬到科罗拉多州不可。有些人的确是这样做的，可还有很多折中方案可以选择。你能去那边住上三周吗？就像是否要留在办公室工作一样，选择不一定就得是非此即彼的。

新时代的奢侈，就是自由度和时间的奢侈。一旦你尝过这种滋味，豪华办公室或名厨也没法把你拉回来。

人才处处有

人才聚集地

1.美国爱达荷州考德威尔

2.美国伊利诺伊州埃文斯顿

3.加拿大安大略省芬威克

4.美国俄克拉何马州塔尔萨

5.美国威斯康星州密尔沃基

6.英国牛津

7.瑞典乌普萨拉

8.美国密歇根州佩托斯基

9.德国艾希斯特

10.新西兰达尼丁

如果你问硅谷的技术专家、好莱坞的导演或纽约的广告精英，他们肯定全都一口咬定，只有待在他们那个“神圣地盘”上，奇迹才会发生。信奉“人才有地域限制”观点的人必然会这样说。你要是信了，可够傻的。

“看看历史啊！”他们会把那些引以为傲的辉煌往事搬出来。没错，没错，可这事就像是投资材料上印的那句话：“过去的辉煌不等于未来的成就。”

这里还有一组不起眼的预言：硅谷研发出来的伟大科技在全世界所占的比例将会越来越小，未来20年的最佳影片中，好莱坞大片将会越来越少，纽约广告人能引诱来购买商品的消费者也会越来越少。

优秀人才到处都是，而且并不是人人都想搬到旧金山（或是纽约、好莱坞、你的总部所在地）。37signals就是一家在美国中西部起步的成功软件公司，而且让我们引以为傲的是，我们从爱达荷州的考德威尔、安大略省的芬威克都找到了才华横溢的员工。

实际上，在旧金山我们连一个员工都没有。可每家科技公司都巴望着在那儿找到“摇滚明星”或“软件圣手”。我们倒不是故意这么做的，可是，考虑到大城市里激烈的人才争夺战，人们换工作就像换iPhone歌单那么随意，这也不失为一件好事。

如果距你的公司仅一步之遥，就有数十家甚至数百家竞争对手，那你的员工走到街对面，加入未来的热门企业，也就没什么奇怪的了。

据我们观察，那些不在该行业的黄金地盘里工作的明星员工，一般不太会这山望着那山高，他们在琢磨跳槽这事上花的时间要少得多，而且总体来说，他们工作起来也更加开心。

这不是钱的事



当人们听到“远程工作”这个词的时候，往往会想到“外包”。他们以为远程工作不过是商界那些有钱有势的大佬玩的花招，目的是削减成本，把工作转包到班加罗尔去。这种本能反应可以理解，但它是错的。

远程工作是为了提升生活质量，也是为了不受地域限制，找到分布在各地的最优人才，其他的好处我们还将一一列举。的确，采用远程办公之后，租用办公场地的费用会降低，员工的人数也会减少，而且留下的都是更能干的，但这些都是远程办公的副产品。

我们总是在说，远程工作对雇主和员工都有好处，这话听起来好像过于励志，令你想到20世纪90年代那些蹩脚海报上写着的“双赢！”口号，但事实的确如此，它对每个人都有好处。对工作说得太多很容易被人误解，以为我们要么偏向雇主，要么偏向员工。虽然劳资之间的冲突是真实存在的，但它不是我们要研究的对象。

此外，最适合远程办公的脑力工作，比如写作、编程、设计、客户支持（先列举这几样），跟残酷的利润大战都没什么关系（制造业就属于这种）。一名文案撰写人员每小时多挤出的几个字不会让任何人致富。写出最棒的广告词才是关键。

但省钱总是好事



所以说，远程工作并不主要是为了省钱。可是，谁不喜欢顺便节省一点儿呢？如果你想说服某位管理者，这无疑是个强有力的理由。

事实上，当你想把精打细算的人拉拢过来的时候，钱就是最完美的“特洛伊木马”。让他们看到省下来的钱，而你看到的是更大的自由度，更多与家人相处的时间，还无须通勤，这样一来，双方都得到了自己想要的东西。

试图说服所谓的精打细算专家时，最强悍的理由莫过于“大公司逻辑”了，所以让我们来看看IBM是怎么说的[注]，这家公司可谓是蓝筹股中最蓝的了：

> 自1995年以来，借助远程工作的方式，IBM削减的办公室面积共计达7 800万平方英尺[注]。其中5 800万平方英尺以19亿美元售出，空置的租借物业被转租出去，收入超过10亿美元。在美国，IBM每年持续节省的费用达到1亿美元，在欧洲可能更多。公司的386 000名员工中，有40%的人采用远程工作方式，办公空间与员工的比率如今达到8∶1，有些设备更是高达15∶1。

谁会对这省下来的数十亿美元说不？肯定不是那个竭力让你节省订书钉和打印纸的家伙。而且省钱的不止是公司：公司老板节省了办公空间，员工节省了通勤费用。惠普的“远程工作计算器”[注]显示，假设某位员工开suv上下班，每天在路上花费1小时，往返10英里[注]路程，那么采用远程工作方式之后，他每年节省的油钱几乎达到1万美元。

不再往返通勤对环境也大有好处。上述那份IBM的报告中显示，2007年，远程工作为该公司节省了500万加仑[注]的燃料，单是在美国，减少的二氧化碳排放量就超过45万吨。

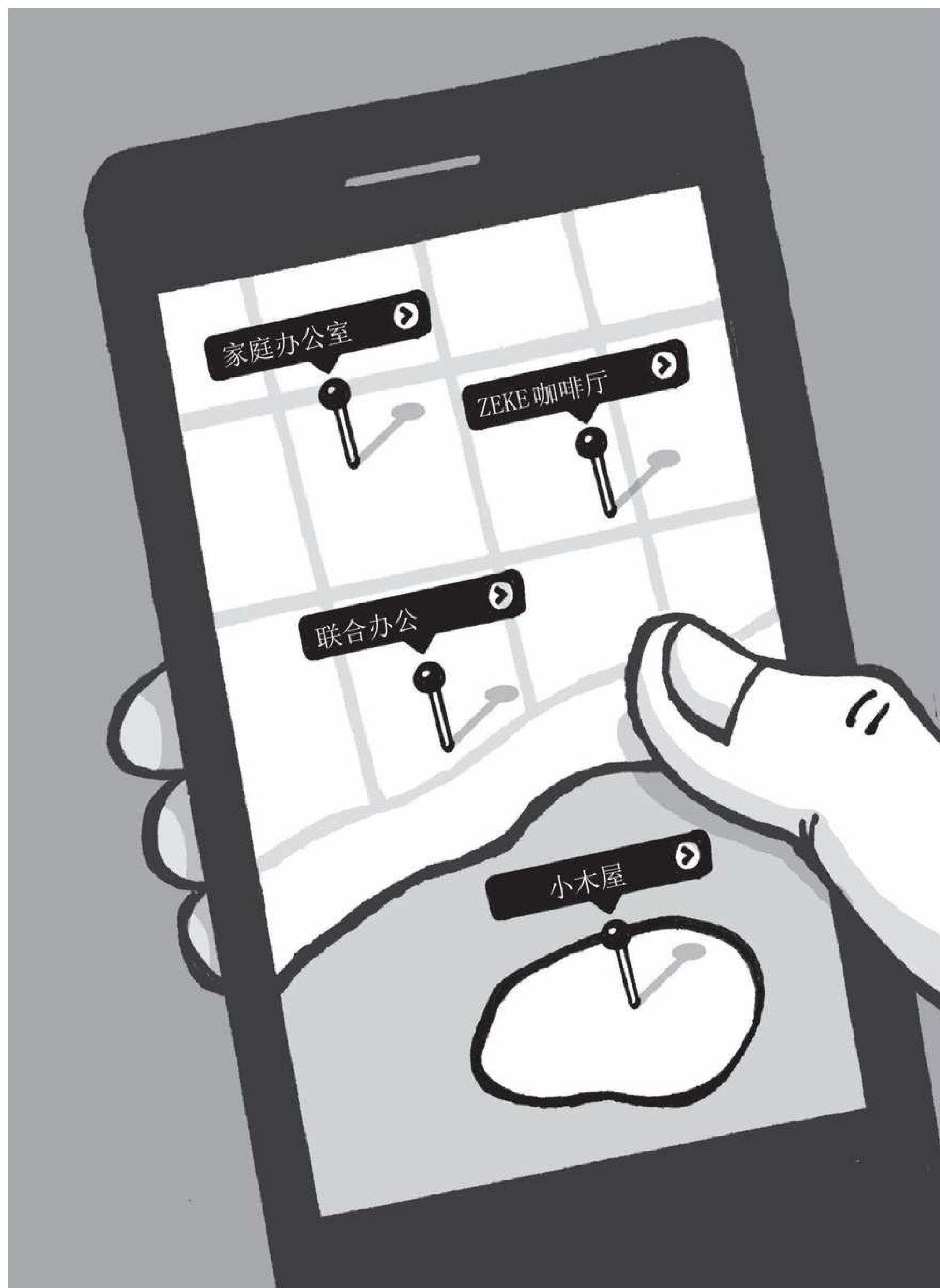
公司收益提升了，你的钱包变鼓了，还拯救了地球：批准，批准，

批准！

---

1. “Working Outside the Box”, IBM White paper, 2009.
2. 1平方英尺=144平方英寸≈0.093平方米
3. http://www.govloop.com/telework-calculator
4. 1英里≈1.609公里
5. 1加仑≈4.546升

不必非此即彼


家庭办公室
ZEKE咖啡厅
联合办公
小木屋

积极地接纳远程工作的概念，并不意味着从此你就不能有办公室了，只不过办公室不再是必需品。它也不是说，员工们从此不能住在同一个城市，只不过他们没必要非得同城生活。远程工作的本质是，放开手，让你的团队自由，成为它能成为的最棒的样子，不受地域的限制。无论公司是大是小，灵活的远程工作策略全都适用。家具厂商赫曼·米勒（Herman Miller）的设计团队就完全采用了远程工作的方式，其员工分布在美国的10个城市中。数字通信公司Jellyvision有10%的员工完全远程工作，另有20%的人每周在家工作几天，其余的员工在芝加哥总部按时上下班。

1999年，37signal的4名初创成员在芝加哥找了间很不错的传统型办公室，开始工作。没几年，我们就发觉它对我们其实没有什么意义：地方太大，房租太高。所以我们退掉了房子，在一家设计公司的角落里找了块地方，租了几张桌子，每月只要1 000美元。没过多久，我们的员工人数逐渐增多了，但没关系。远在哥本哈根的戴维加入进来，后来我们又陆续从世界各地招募了更多的编程和设计人员。但我们依然窝在那个设计公司的角落里，租金便宜，又省事。我们就这样差不多过了10年！

如今，我们有36名员工，在芝加哥West Loop区有了一个办公室，还是我们亲自参与设计的。办公室里有一个小型“剧院”，方便做演示，还有一张乒乓球桌，有10个人天天在那儿上班。值得吗？我们觉得值，但要搁在10年前，我们都不会这么说，或许5年前都不会。非得有它才行吗？绝对不是，但它是我们辛辛苦苦挣来的，我们值得拥有。它是奢侈品，而非必需品。当然了，有它确实好：每年有那么几次，公司全体员工可以从各地飞到总部来团聚一下，而且大家可以在这么漂亮的地方共聚。

对于那些需要在形象中彰显出成功气质的公司，比如广告公司、律师事务所，或是只做企业高管业务的高级猎头公司，一个高档时髦的办

公场所是有意义的。当老板或管理者知道公司的形象必将给客户留下深刻印象时，他们就会放心大胆地把它当成“剧院”，创造出最佳的体验。但是，当员工们无须成为布景一分子的时候，照样可以自由地在家里办公。

依然有得有失



远程工作有这么多好处，人很容易得意忘形：自由，时间，金钱，

应有尽有，一切唾手可得。淡定点儿，兄弟。在这个世界上，极少有什么事是百利而无一害的。或许三明治的发明算一件，可也仅此一件。其余的事情都是有得有失，看清事情的全貌才是明智之举。

首先，用不着天天见到同事或许是种解脱（如果你性格内向的话），可到最后，你可能还是会觉得少了点儿什么。尽管我们随后会提到替代方法，可有些时候，面对面交流的效果依然是最好的，比如跟经理面谈，或是跟同事们坐在同一间屋子里，为了下一个大项目进行头脑风暴。

同样，外部强加给你的约束和管制也没有了。面对全新的工作架构，你需要拿出更强的定力和毅力才能跟上工作进度，坚持下去。这份责任心比你预想的更强大，对于天生爱拖延的人来说，就更是如此了。（谁不会偶尔犯这毛病呢？）

对于那些选择在家工作的顾家型员工，情况又如何？设定界限并不总是那么容易。孩子想得到你的关注，而且马上就要；配偶也会叫你去看网上最火爆的热门新闻，这就跟无意中打断你的同事一样，他们完全没意识到这会影响你的工作效率。

关键在于，别把这些事定为绝对好或是绝对坏。你应该想办法取长补短。我们会告诉你该怎么做。

你可能已经尝试过了


人力

会计

法务

工资

广告

在你没有意识到的情况下，你所在的公司可能已经开始采用远程工作方式了。除非公司里雇有专职律师，否则很可能已经把法务工作外包给了某个独立执业的律师或某家律师事务所。除非公司设有会计部门，否则很可能会把业务外包给会计师事务所。除非公司拥有一套人力资源系统，否则很可能已经把工资、退休、医保等手续统统外包出去。还有那些雇用广告公司，把声音传播到市场上去的公司，他们不也是外包某些业务吗？

法务、会计、工资、广告，这些全都是必不可少的商业活动。要是没有外部人员来帮你处理这些核心职能，或许你压根儿没法开展业务。这一切活动全部发生在你们公司之外，远离公司的网络，也不在管理层眼皮底下，可是工作照样能够高效完成。

每天，这样的远程工作都在发挥功能，没人觉得它鲁莽、靠不住、风险太大。所以，为什么这些信任“外人”、敢把重要工作交给他们去做的公司，一说到让“自己人”在家工作就总是犹豫再三呢？为何一家公司可以放心大胆地把工作交给住在邻镇的律师，却不愿意信任自己的员工，不相信他们离开了办公桌也一样能好好完成工作？这压根儿说不通。

还有一件值得考虑的事情是：想想看，你有多少次给只跟你相隔三张桌子的同事发电子邮件。人们到办公室上班，可行为跟远程工作差不多：发邮件、通过即时消息沟通、找个没人的地方躲起来，把工作完成。这一天下来，专门跑去办公室真的值得吗？

仔细瞧瞧你们公司的业务，看看哪些工作已经外包出去，哪些不太需要面对面交流。或许你会惊讶地发现，原来公司对远程工作的推广程度已经超出了你的想象。

02
反对远程工作的理由



唯有同处一室，奇迹才会发生


1997
2006
1996
2005
2011
1991
1995
2000
2004
2010
1990
1994
1999
2003
2009
1989
1998
2008
1988
1997

你知道那种感觉，大家都围坐在桌边，创意不断涌现，灵感火花四溅。人们很容易以为，只有面对面的时候，这种奇迹时刻才会出现。

让我们姑且假定这是真的：唯有面对面才会迸发突破性的创意。可问题依然存在：一家企业究竟能消化多少突破性的创意？肯定比你想象的少。绝大多数工作并不是围绕着“下一个金点子”展开的，相反，它们是在逐步完善你6个月前的想法（或许是6年前）。工作就是这样。

因此，如果你频繁地召集大家开会，希望这种惊喜时刻多多出现，那你肯定会让自己和每个人感到失望。因为这意味着你们要么放弃上一个聪明点子（它还需要进一步的后续跟进工作），要么就是继续把好点子囤积起来，囤积得太久可就不新鲜了。

正是出于这个原因，在37signals，我们不会经常碰面。我们的想法是，菜要一盘盘吃，这盘吃完再去拿下一盘。每年，全公司的人只会在芝加哥总部碰面3次。如果我们真打算找到金点子，这频率都嫌高！

可是，那种灵光乍现的时刻怎么办？首先，那种“光芒”极少能称得上是真正的灵光，它们更有可能只是热情的小火花，不应该把手上的优先事务挤掉。其次，即使有新想法要讨论，大家也无须见面，两个简单的小工具就可以高效地集思广益，它们收集到的好想法多得令你吃惊。这两个工具就是语音连线和屏幕共享。每次我们使用WebEx这种软件时，它的效率都会让我们又惊又喜。当然，它还达不到百分之百高效能，交流的保真程度会损失1%~2%，但肯定比你预想中要接近真实状况。

物以稀为贵。面对面交流的机会变成“配给制”之后，它们的重要性提升了，变成了偶尔才能享受的盛宴，变成了需要细细品味、用心对待的事。见面犹如大餐，通过技术实现的远程对话就好比零食。这些加在一起所产生的魔力时刻，对你来说已经足够。

要是不盯着，我怎么知道他们在干活？



玛丽
约翰
丹
安妮
史蒂夫
查克
桑迪
弗雷德
休

对远程工作的绝大多数担忧都源自缺乏信任。管理者会想：要是我不随时盯着，他们还会努力工作吗？如果不在我眼皮底下端端正正地坐着，他们会不会混日子，成天打游戏或是上网？

告诉你个秘密：要是员工真心想打游戏或是整天上网瞎逛，在办公桌前坐着照样也能做到。事实上，有许多研究结果显示，很多人正是这样做的。例如，在服装零售商杰西潘尼（JC Penny）总部，4 800名员工把公司30%的带宽都用来看YouTube视频了。[注]所以，来办公室上班只不过意味着他们得穿戴整齐。人确实坐在办公室里，工作效率却不一定高。

要是你认为员工很糟糕，他们就会表现得很糟糕。人类“满足低期望值”的能力极强。如果你确信每个下属都是懒汉，那他们会不遗余力地证明你是对的。如果你认为他们都成熟又能干，即便你不在他们身后盯着，他们也能不断督促自己做到最好，那他们就会用惊喜回报你。

正如IT Collective的克里斯·霍夫曼（Chris Hoffman）所说：“如果我们不知该不该信任某位员工，那就说明当初的招聘决定是错的。如果某个团队成员不能取得好成果，或是没法管理好自己的工作日程和工作量，那我们就不再继续聘用他。就是这么简单。我们的团队成员应该是娴熟的专业人才，能够管理自己的工作进度，为组织做出有价值的贡献。我们可没打算当保姆，天天紧盯着他们。”

就是这么回事。要是你担心失去监管之后，员工们就会懈怠，所以你不敢放他们回家工作，那你就是个保姆，不是管理者。你要操心的事可比是否采用远程工作方式要重要得多。

不幸的是，并不是人人都懂这个道理。Accurate Biometrics的可怜员工们就不得不忍受远程监督：上司会使用InterGuard[注]来监控他们的电脑屏幕。显然，这已成为一种趋势。单是InterGuard一家公司，就宣称它拥有一万名客户；研究机构Gartner估计，到2015年，60%的员工将

会忍受某种程度的、“老大哥”式的监督。瞧瞧！

底线是，你不应该雇用你不信任的人，或是为不信任你的人工作。要是你的上司信不过你能远程工作，那他应该不放心你做任何事情。如果你的信誉度这么低，为什么你还能跟客户交流，撰写广告文案，设计新产品，评估保险索赔，进行纳税申报？

正如理查德·布兰森爵士（Sir Richard Branson）对远程工作的赞颂：“想要成功地与他人合作，你们必须相互信任。其中很大一部分就是相信人们不管在哪儿都能完成工作，不需要你盯着。”[注]

要么学着信任你的下属，要么就换人吧。

---

1. “J. C. Penney Exec Admits Its Employee Harbored Enormous YouTube Addiction”,http://www.huffingtonpost.com/2013/02/25/jc-penny-employees-youtube_n_2759028.html
2. “‘Working From Home’ Without Slacking Off”, Wall Street Journal，July 11, 2012
3. “Give people the freedom of where to work”, http://www.virgin.com/richard-branson/give-people-the-freedom-of-where-to-work

家里的干扰太多了


卫生纸


事务处
理系统
报告

肥皂剧、游戏机、冰箱里的冰啤酒，还有那么多要洗的衣服，在家怎么可能完成工作呢？答案很简单：因为你有工作要做，而且你是个负责任的成年人。

好吧，我们都是人，偶尔都会禁不住诱惑。我们也会承认，没错，比起办公室的格子间，家里的干扰和诱惑的确多一点儿。但认识到问题之后，我们可以采取措施。请记住，干扰的头号劲敌就是有趣又有意义的工作。在快餐店翻烤汉堡的工作不大可能让人一直有成就感，但绝大多数现代的、适合远程工作的事情都可以产生成就感。

有时，干扰也有它的作用。就像煤矿里用来预警瓦斯泄露的金丝雀一样，干扰也会向我们发出警示：当我们发觉自己会定期地分心、不想工作的时候，或许这就是个信号，说明这项工作没有经过仔细筹划，或是这项任务单调无趣，再或者我们参与的整个项目压根儿就没有意义。与其不停地拿起游戏手柄，或是打开电视看肥皂剧，或许你应该站出来说出自己的想法？如果你有这种感觉，很可能别人也有。

当然，有些时候，问题并不在于工作本身缺乏价值，而是我们的工作方式不对。要是窝在电视对面的沙发里工作的话，那你很容易拿起遥控器。坐在厨房里，你可能会发现自己总想着清空洗碗机。但是，如果你坐在一间专门用于工作的房间里，再关上门，你很可能就会聚精会神地工作了。

如果你没有这种条件，或是即便这样也不行，那你可以试试走出家门。远程工作并不一定意味着你非得待在家里不可，你可以去咖啡店、图书馆，或是去公园都行。

实际上，走神分心的机会并没有你想象的那么多。这就像度假，抛开工作，休息几周，固然很好，可是天天躺在沙滩上晒太阳，或是在巴黎街头乱逛，你很快也会厌烦。

只要工作本身令人兴奋，又有成就感，绝大多数人是会主动工作的。如果你被困在一个看不见出路的岗位上，上述两样都没有，那你需要的不止是远程工作——你需要换一份工作。

唯有办公室才安全



公司往往会竭尽全力地让员工遵守公司规定，只用公司服务器上的软件，而不是通过互联网工作，他们只允许高级管理者携带非加密的笔记本电脑。可是，如果吊桥都放下来了，高耸的城墙还有什么意义呢。

数据安全是个非常重要的问题，现在的防范措施已经很完善了。正是因为这个，广大消费者才愿意使用网上银行，没人在亚马逊上购物时不敢输入信用卡信息。在37signals，我们制定了一套安全规定，每个员工都必须遵守：

（1）所有电脑必须使用硬盘加密功能，比如苹果电脑的OS X操

作系统中自带的FileVault功能。这样一来，万一笔记本电脑丢失了，也只会造成暂时的不方便和保险理赔事项，不会令全公司上下陷入紧急状态，慌忙更换密码，担心文件泄露。

（2）不要使用自动登录功能，为电脑设定休眠密码和自动锁屏，10分钟内没有进行操作的话，电脑就会自动锁定。

（3）把你访问的每个网站都加密，尤其是像Gmail这种重要的网页。现在，所有网站都使用传输安全性（HTTPS或SSL），找到网址栏前端的那个小锁标志就行了。（为了实现这个功能，几年前我们就让37signals的所有产品都使用了SSL传输安全性。）

（4）确保你的智能手机和平板电脑都设置了密码，而且可以远程擦除信息。如果你用的是iPhone，那么“寻找我的iPhone”就有这种功能。这条规矩很容易忘记，因为我们总是觉得这些工具是在家里用的，可难免有些时候，我们会用手机来查看邮件，用平板电脑登录Basecamp。你应该像重视电脑安全一样，重视智能手机和平板电脑上的数据安全。

（5）使用1Password[注]这样的密码管理软件，为你访问的每个网站加上独特的长密码。很遗憾，“secretmonkey”这样的密码已经唬不住人了。就算你能记住“UM6vDjwidQE9C28Z”这种密码，所有网站都用这个也没好处，万一有一个网站被破解，其他的也会跟着遭殃。（这种事常有！）

（6）使用Gmail的时候要使用双重身份认证，这样一来，如果你不能从手机上获取登录密码，就没法进入邮箱（这意味着，就算有人掌握了你的邮箱的登录名和密码，还得同时拿到你的手机才能登录进去）。而且你要牢记：如果你的邮箱密码被破解了，所有的网站加密都会应声而破，因为入侵者可以使用网站上的“密码重置”功能，把新密码发送到你这个已被破解的邮箱账户。

制定数据安全协议和算法犹如电脑界的火箭科技，属于高端技术，但使用这些工具绝对没那么难。花点儿时间学学基础知识，这些东西就

不再是不值得信任的吓人符咒了。如今，注重数据安全是一种安全意识，就好比开车要系安全带一样。

---

1. https://agilebits.com/onepassword

谁来接电话？

WHO WILL *answer* THE



PHONE?

谁来接电话？

当客户在他们正常的上班时间打来电话或发来邮件时，他们肯定希望得到及时的回复——不管你的员工在哪儿上班、遵循什么工作时间。你必须处理这种事情，就是这么简单。

但是，这并不等于你不能管理客户的期望值。例如Jellyvision就跟他们财富500强的客户们商定，为了照顾分布在不同时区、远程上班的员工，上午10点前请不要安排会议。

偶尔在闲暇时刻拿出一两个小时打电话，这并非世界末日。为了获得远程工作中的自由，晚上11点或早晨5点接一个非接不可的电话，不过是个小小的代价。

在37signals，我们的客服团队在芝加哥的上班时段肯定是按时上班的，而且会尽量涵盖更早和更晚的时段。然而，这并不等于团队里的每个人都要按照美国中部时间朝九晚五上班。如果有人从早晨6点上到下午2点，有人从上午8点上到下午4点，另一批从上午11点上到晚上7点，这样一来，全天都有人在，任何一个电话或邮件都不会错过。

当然，如果你的公司很小，只有一两个人处理客户服务问题，事情可能就没这么容易安排了。在这种情况下，对于那些主要从事客服工作的员工，你只能让他们按常规时间上下班。但是，为什么要把公司里每个人都拉上呢？不恰当的公平对谁都没好处。

远程工作并非一点复杂度也没有，偶尔也需要做出些牺牲。重点在于，它能为更多的人谋得便利，也让他们能够更加灵活地利用时间。

大公司都不这么干，我们为什么要这么干？


老旧的工作方式
远程工作

不少大公司的运作效率低得惊人，官僚作风严重，却侥幸存活下来，多年下来，运营情况看起来还不错。一旦某个商业巨头圈住了一群金牛，还在牧场四周修筑起宽阔的护城河，谁还会在乎放牛人的数目，以及他们做的事情是多么少？

我们这是在婉转迂回地告诉你，从大型公司身上寻找最新的高效做法大概算不上明智。创新与解构的本质意义就在于用与前人不同的方法做事情。如果你不这样做，你根本就没机会。

所以，国际化的大公司是否允许雇员在家上班，这真的不重要。实际上，要是你的行业里那头800磅[注]重的大猩猩依然在沿用老旧的工作方式，你应该高兴才是。因为这样的话，打倒它们就容易多了。

如果你真的在大型企业工作，道理也是一样。大型企业喜欢看彼此在做什么。但是，如果你一直甘愿混迹在羊群之中，你是不大可能成为领头羊的。

你只需要一样东西，那就是自信。相信自己，当行业中所有的人都在坚持原有做法时，你看到了一种更聪明的工作方式。从疯狂到常识，伟大的创意就是这样渐渐被人接纳的。远程工作正是这样的创意。过不了多久，它就会变成人人都会接受的常识，可你为什么要等到那时候？

当然，打破常规是不可能没有阻力的。挑战既定的法则从来都不会一帆风顺。幸运的是，有些大公司已经做到了。提几个已经全心接纳远程工作做法的企业吧：IBM，美国庄臣（S.C. Johnson & Son），埃森哲咨询公司（Accenture），eBay。依你看，它们够不够大？

---

1. 1磅≈0.454千克

其他人会妒忌的

办公室坐班让每个人都“平等一致”地遭罪！

ON-SITE
Misery
FOR
EVERY-
ONE
Equally!

办公室坐班让每个人都“平等一致”地遭罪！

如果你去游说老板，让他批准你每周在家工作几天，常见的拒绝理由是："要是你有这个特权，同事们会妒忌的。"为什么啊？这不公平！人人都应该平等，在办公室里惨兮兮地坐着，效率低下，"平等一致"地遭罪！

首先，如果远程工作这么好，人人都想要，那为什么不能让每个人都这么做呢？我们所说的公司难道是一个碰不得的精致架构，目的只是让每个人都坐在分配好的位子上，一连耗上几小时吗？还是说，它集合了一群能够完成工作的人？如果是后者，为什么不让大家按照自己喜欢的方式工作，用"完成了哪些工作"的标准来衡量业绩，而不是"在哪里完成工作"？

其次，有些岗位的确不适合远程工作。如果某项很关键的工作是给客户递送包裹，员工必须进出库房，那这项任务的确不能在家做。但是，这又怎样？为什么非得让其他人采用同样的工作方式？仓库送货员的工作职能本来就跟财务部的姑娘不一样。岗位不同，要求不同。人们会理解的。

对付"一碗水端平"的逻辑，最好的方法就是提醒你的上司、你自己以及一切利益相关方：你们处在同一团队。你们的目标是一样的，那就是找到效率最高、最能产生幸福感的最佳工作方式就是赢家。听了这番话，大概只有最死心眼儿的人才会继续固执己见吧。

企业文化怎么办？


工作
企业文化

企业文化不是玩桌上足球，也不是去树林里玩彩弹射击，它更不是圣诞派对——某人喝得酩酊大醉，然后让所有同事在下一年里都有了有趣的谈资。这些只能叫高高兴兴地一起出去玩。没错，这些不是企业文化。企业文化是组织里说出和没说出的价值观和行动准则。以下举几个例子：

- 我们是如何与客户交流的——他们总是对的吗？
- 我们可以接受什么样的工作质量——够好就行，还是必须达到完美？
- 同事之间是怎么交流的——是外交辞令，还是看谁嗓门大？
- 工作量——我们是推崇熬夜加班，还是星期五轻松放假？
- 对风险的态度——我们是崇尚豪赌一场，还是喜欢慢慢成长？

当然，这些难免流于刻板的二分法，绝大多数公司都处于中间的某个位置。但是，你应该知道你处在哪儿。这些价值观加起来，就赋予了公司某种气质、某种文化。

当你想放松对员工的掌控时，企业文化会起到不可思议的重要作用。企业文化越强，越不需要对员工进行明确的培训和监管。在理想情况下，能够自我管理的员工可以自由发挥，自行做决定，公司知道他们必定会做得很好，而且他们的行为一定非常符合公司的价值观。

当然，想要塑造强有力的企业文化，你不一定非得让全体员工都聚在一起。文化来源于人们的实际行动，而不是公司的使命宣言。新员工的眼睛是雪亮的。他们看得见组织如何做决策，公司究竟是否关心员工，问题是如何解决的，等等。

要说有什么的话，那就是远程工作会逼着你放弃这种幻觉：塑造企

业文化只需要办几场社交活动就行了。现在你可以着手做些实实在在的事儿了——制定出清晰的企业文化，然后去实践它。

我现在就要答案！


ASAP
ASAP
ASAP
ASA
ASAP
AS
AP!
ASAP
ASAP
ASAP
ASAP
ASAP
ASAP

越快越好

人人都在办公室里坐着的时候，你很容易就会养成一种坏习惯：不管大事小事，不管什么时间，也不管是否会打断对方的工作，只要想起来，就去打扰对方。为何有那么多人在传统的办公室里工作效率低下，这就是关键原因。习惯了这种工作模式之后，你很难设想一个无法立即得到反馈的世界是什么模样——不管事情有多小。可是，这样的世界是存在的，而且适宜人类居住。

首先，你需要认识到，并不是每个问题都需要立即得到解答。没有什么能比拿着一个无须立即得到答案的问题去打扰别人更傲慢的行为了。这意味着你要明白，并不是所有的事情都同样重要。

一旦明白了这个道理，你就踏上醒悟和高效之路了。可以过几个小时再得到回答的问题，选择发邮件解决。几分钟内需要知道答案的问题，选择用即时通信工具。至于那些如天塌下来一般、不能等的急事，你可以使用一种老式的发明——电话。

想清楚这些，你就会很快意识到，你的问题中有80%都是不着急的，而且发封邮件往往比走到某人办公桌前更合适。更妙的是，你得到的回答是写下来的，还能留着日后备查。

接下来50%的问题可以用即时通信工具来解决，绝大多数人懒得打那么多字，所以大家基本上都直奔主题。本来有可能耗时15分钟的工作中断，如今变成了3分钟的速战速决。

最后余下5%的问题可以打电话。的确，打电话的时候看不见对方的身体语言，可是，除非你是要炒掉谁，或是主持一个棘手的面试，否则身体语言的作用没你想的那么大。

想要戒掉你和其他人的“立即回复”（ASAP，as soon as possible）上瘾症，肯定会遇到点儿阻碍。最初几天，你的头脑处在适应阶段，还在

判断什么问题该用什么媒介，这时候你会有点儿泄气。你还要抗拒的一个诱惑是，对你选择的沟通媒介有不切实际的要求。要是别人10分钟之内没回复你的邮件，你就会火冒三丈，那么你没法用电子邮件来处理80%的问题。

然而，一旦从“立即回复”上瘾症中解脱出来，你就会对之前的工作方式感到惊异无比：在接连不断的干扰之下，你是怎么干活的啊。放开手，别抓狂，等到对方准备好协助你的时候，回答自然就会朝你走来——这里面几乎蕴含着一种禅意。运用这种镇定气度更加高效地工作吧。

可是，我会失去控制权



很少有人会直接把这句话说出来，但许多人之所以反对远程工作，都是因为害怕失去控制权。这里头有种原始的情绪反应：人人都希望自己的军队近在眼前，必要的时候可以高喊一声："冲啊！"就像影片《勇敢的心》（*Braveheart*）里的梅尔·吉布森（Mel Gibson）那样，看着士兵们整齐划一地抓起长矛。

对许多人来说，当大老板就意味着拥有这种控制权，这是身份的象征。在这些人看来，"直接监督"某人，就等于此人要老老实实地待在自己眼皮底下。这种想法的逻辑是，如果我能看见他们，就能控制他们。

要想把这种对控制权的过时见解从管理者心里清除掉，光讲道理可没用。这事得慢慢来，直到那位发号施令的人渐渐接受这个观念为止。这个过程有点儿像治疗恐惧症。你不能只告诉某个害怕蜘蛛的家伙，说这种恐惧蠢得很，逼着他摆脱恐惧。你必须一步步地下功夫，让控制他反应的脑部区域渐渐从"爬虫脑"转向额叶。(注)

所以，如果你想让某人克服对"失去控制权"的恐惧心理，你必须从小事做起，让对方明白，如果你每星期三在家上一天班，天不会塌下来。不但不会塌下来，看看我额外做了多少工作吧！然后，你可以把在家上班的时间增加到两天，争取到更多的灵活时间。不知不觉中，你已经做好了搬去另一个城市的准备，一切就这样顺利运行下去了。

好吧，事情未必都会这么顺利。就连最好的精神科医生有时候也拿蜘蛛恐惧症没办法，而且你多半不像医生那样受过全面的专业训练。但是，你起码会知道，比起逼着对方的爬虫脑做出"是战还是逃"的抉择，慢慢来的策略有可能带来更多回报。如果对方是你的上司，那他的选择肯定是"战"，而你必输无疑！

这是因为爬虫脑产生的抗拒感不是理性的，它非常情绪化，甚至可以说是一种本能反应，而"可是我会失去控制权"正是最难克服的抗拒心

理。就算用上这本书里所有强有力的论据，你还是有可能无法说服对方。如果是这样，或许你该重整行装，另换一片天地了。

---

1. 这是人类大脑的两个区域，爬虫脑较为原始，控制着人最基本的行动和反应，没有多少思考的成分，而额叶负责的是理性和逻辑。——译者注

我们为这个办公室花了不少钱！

我们为这个办公室花了不少钱！

WE PAID a LOT of MONEY for THIS OFFICE!



我们为这个办公室花了不少钱！

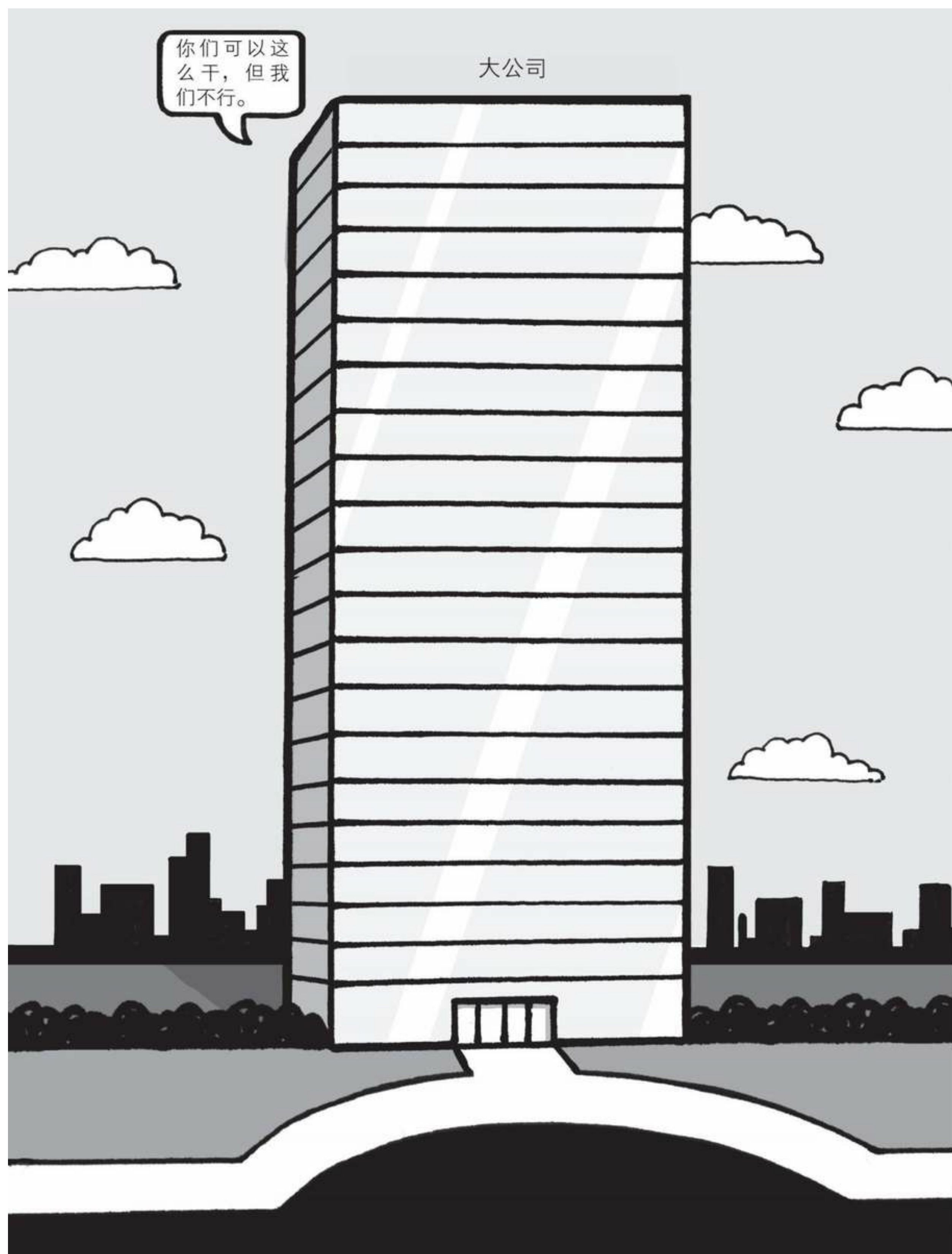
在拒绝远程办公的种种理由中，这个问题大概算得上是最蠢的了，可依旧有人不时地提起。对于这种毫无道理的话，你压根儿就不该搭理，可是，或许你躲不过去，那我们就来谈谈吧。

如果某人的生意经营得很不错，用得起时髦漂亮的办公室，那你会想，他们应当很熟悉“沉没成本”的概念。可是，我们都见过卡戴珊一家人，人人都在想，他们到底是怎么混得那么出名的？带着这种心情，收起你的怀疑，穿上你的花呢夹克，我们先来上一节“商业入门”课。

沉没成本意味着花在办公室上的钱已经花出去了，不管你用不用办公室，这笔钱都收不回来。所以，从理性上说，该在哪儿工作，唯一需要考虑的问题就是在办公室的工作效率是不是更高，就是这么简单。

如果你想算一算，那就抽出一张餐巾纸，记下几个数字。比如，你在办公室里可以高效地工作5个小时，而在家里可以工作6个小时。这就等于，在家办公的效率要比在办公室高出20%。谁还有理由反对呢？

这对我们的规模或行业不适用


你们可以这么干，但我们不行。
大公司

对于远程工作的种种好处，最简单的反驳方法就是试都不试，一棍子打死。“是啊，这想法听起来总体上挺好的，但是我们这个行业不适用。”或是，“小公司可以这么干，但上规模的公司就不行了。”真的假的啊？

以下暂列出一些可以利用远程办公方式的行业：

- 会计
- 广告
- 咨询
- 客户服务
- 设计
- 电影制作
- 金融服务
- 政府机构
- 硬件
- 保险
- 法务
- 营销
- 招聘
- 软件

我们说的也不是这些行业中的小兵。在健康保险行业，财富100强企业安泰在美国拥有35 000名员工，近一半员工都在家上班。会计行业的德勤，员工数目也差不多，他们远程办公的比例达到了惊人的86%，这些人起码有20%的时间在远程工作。在英特尔，82%的员工定期远程

上班。

就连政府也加入了远程办公的行列。美国专利商标局85%的审查人员、美国航空航天局57%的员工、美国环境保护署67%的人员都在某种程度上实现了远程办公。

以下是一些采取远程工作方式的、不同规模的公司[注]：

员工人数超过10 000的公司：

- 美国电话电报公司（电信行业）
- 联合健康集团（医疗行业）
- 麦肯锡（咨询业）
- 英特尔（科技行业）
- 美国庄臣（制造业）
- 安泰（保险业）
- 思科（科技行业）
- 德勤（会计行业）
- 英国汇丰银行（金融业）
- 英国电信（电信业）
- 联合利华（消费品行业）
- 快捷药方（药房福利管理行业）

员工人数在1 000——10 000的公司：

- 梅赛德斯－奔驰美国分公司（汽车行业）
- 为美国而教（教育行业）
- 普兰特莫兰（会计、商业咨询）

- 梦工厂（电影行业）
- 博钦律师事务所（法律行业）
- 美国富达担保公司（保险业）
- 美国教育部（政府部门）
- 维珍大西洋航空（航空业）
- 博科通讯（科技行业）

员工人数不到1 000的公司：

- GitHub（软件行业）
- Ryan，LLC（税务服务）
- Automattic（网站开发）
- MWW（公关行业）
- Kony（手机App研发）
- TextMaster（翻译、文案）
- BeBanjo（电视软件供应商）
- Brightbox（云托管）
- He：Labs（网站开发）
- Fotolia（股票）
- FreeAgent（线上会计软件）
- Proof Branding（品牌推广与设计）

算下来，不适合远程工作的行业真没剩下几个了。不要让“这不适合我们的行业”成为你的公司拒绝远程工作的蹩脚借口。

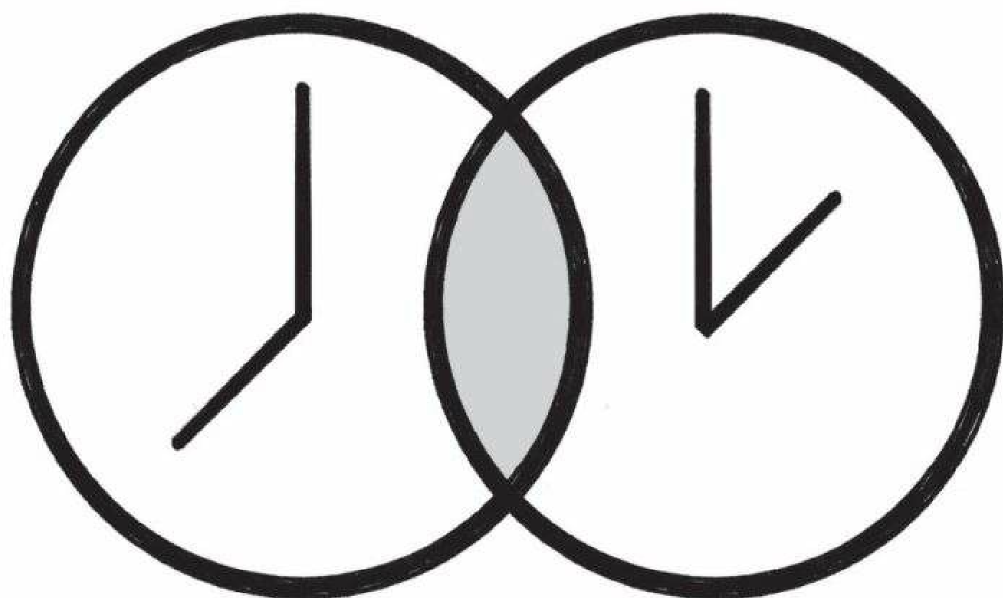
---

1. “Working Outside the Box, ”IBM white paper, 2009.

03
远程工作中如何协作



规划出重叠时间



规划出重叠时间

想要顺利地进行远程工作，你需要做好安排，让自己的工作时间与

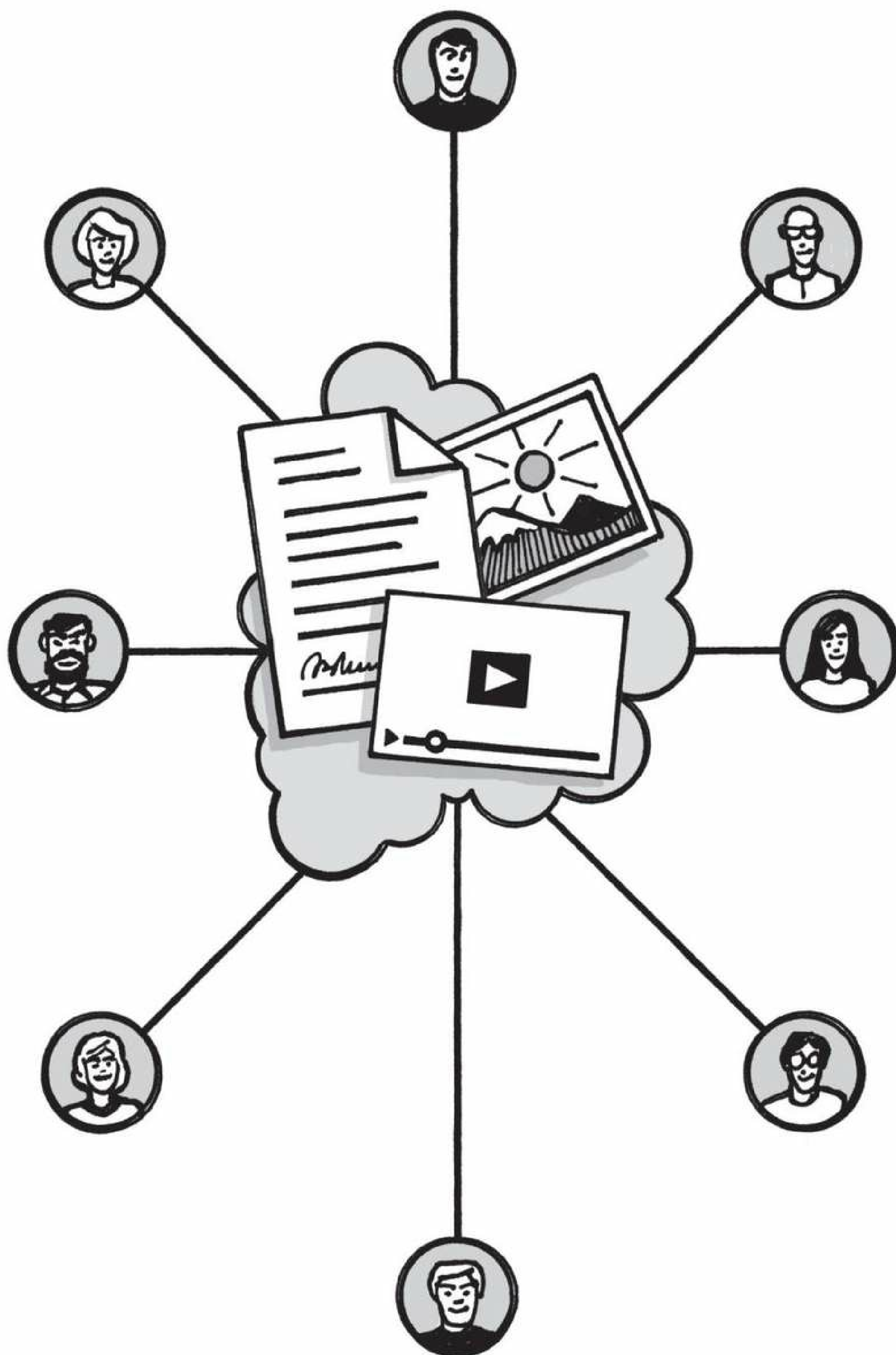
同事的工作时间有所重叠。外包给远程工作蒙上了不好的名声，其原因有很多，但最糟糕的一个就是有时候信息隔了一整天都得不到反馈。没错，在这种信息延迟的情况下也能工作，但我们不鼓励这种方式。在37signals，我们发现，4个小时的重叠时间正合适，既能避免信息延迟，也能让大家产生同在一个团队的感觉。

如果你在洛杉矶，你的同事在纽约，这不成问题。但是，如果你在芝加哥，别人在哥本哈根，这就有点儿困难了。7个小时的时差是37signals员工必须要努力适应的。这个问题没有捷径，我们必须妥协。我们的方法是，哥本哈根的同事从上午11点工作到晚上7点（当地时间），芝加哥的同事从上午8点工作到下午5点，刚好使关键的4小时有所重叠。

谢天谢地，在常规的朝九晚五之外，还有多种多样有趣的工作时段。敞开心怀，接受它吧。具有讽刺意味的是，当你只有半天时间能跟团队其他成员重叠的时候，多半你完成的工作量更多。你不会再把一整天时间都耗在处理标着“紧急！!!”的电子邮件上，不用去接总是打扰你的电话，整个前半天（或后半天）都是你的。此外，你会惊讶地发现，有多少人都喜欢在非传统的时段里工作。或许他们可以将额外的时间留给家人和业余爱好，也有可能他们就是喜欢在晚上（或是一大早）工作，因为那时候最高效。

如果时区真的没法重叠，比如，你在上海找到了一个超级棒的设计师，可你在洛杉矶，那你也只能接受没有多少实时协作的工作方式了。这并不理想，实际上，在绝大多数情况下，我们觉得这样太困难，并不值得。但是，当回报足够大的时候，有些公司还是找到了解决办法。（主动揽上这种麻烦事儿，节省人员工资绝对不是站得住脚的理由，但找到一个独一无二的优秀人才可能是。）

眼见为实



有些人反对远程工作，是因为他们以为这就像是一群被蒙住眼睛的人在协作一样。我们都参加过电话会议，把一样东西描述清楚需要耗费数分钟，要是大家都能看见实物，几秒钟就足够了。这样可不行。

幸运的是，这个问题很好解决。WebEx, GoToMeeting, Join.me等工具软件全都可以轻松地实现屏幕共享。运用共享屏幕，样样事情都可以一起做：做演示，把网站上的最新修改之处过一遍，一起用Photoshop作图，或是共同编辑一个简单的文档。

不知不觉间，你就会非常习惯屏幕共享了，没有人会觉得这是在白费工夫。人们总以为只有同坐在一间屋子里，奇迹时刻才会出现，可实际上这不过是因为你可以看到对方，并且可以实时交流。

需要注意的一点是，我们所说的屏幕共享并不是那种能相互看见的视频会议。屏幕共享无须摄像头，它更像是你和某人并肩坐在同一台电脑或投影屏幕前。它的目的是让大家围绕一项工作展开协作，而不是解读面部表情（尽管这也有其重要性）。

无须同步协作的时候，这个方法同样适用。在37signals，如果某人想展示一段新作品，最容易的方法往往是做一段屏幕录像，再配上解说。屏幕录像基本上就是把你电脑桌面上的活动录下来，别人可以像看电影一样来回播放。它适用的场合很多，比如展示最新的销售数据，或是介绍一项新的营销策略。

如果你摇摇头，感叹自己不属于技术型人才，放心吧，这些工具并非技术控御用，使用起来简单极了。苹果的Mac电脑本身就带有屏幕录像功能，你只需打开QuickTime Player，选中“屏幕录制”（New Screen Recording），然后把你想展示的东西做一遍，使用电脑上的话筒录上旁白，这就行了！人人都能看到你做了什么。

但是，不必追求完美。如果你想把截屏视频做成奥斯卡电影级别的，或是一个错误也没有，那你很容易耗费大量时间。顺其自然，该怎么展示就怎么展示，结果肯定错不了。

全部摊到桌面上


波特兰
赫尔辛基

接下来我该做什么？明天销售会议的文档在哪儿？乔纳斯下周有空跟我一起做这件事吗？斯科特关于新模型的那封邮件你收到了吗？在同一间屋子里办公的时候，这些问题用不了一秒钟就能解决。可远程工作之后，要是工作的流程和结构设置得有问题，那你难免要在这些事情上浪费不少时间。

这里的关键是：大家要把所有的东西公开，让任何人在任何时间段都可找到。如果伦敦的帕特里克必须等上5个小时，才能等到芝加哥的某位同事上线，告诉他接下来该做什么，半天时间就白白浪费了。一家公司是不会等这么久的，肯定马上就会宣布“远程工作这事儿行不通”。

正如我们在前面谈过的，这种“无法获取资料和指令”的问题几乎完全可以通过技术手段解决。（剩下的就是企业文化问题了，要看这家公司是否形成了良好的沟通习惯。）事实上，正是为了解决这个问题，我们当初才编写了第一款产品Basecamp，它为我们提供了一个独立的空间，专门用来存放所有与工作相关的文档、讨论、待办事项清单、日程表，让工作流保持顺畅。正是由于用了Basecamp，我们的团队规模才从最初的4人组发展到了后来的36名成员。

使用Basecamp的同时，我们还用GitHub，它就像一个代码“寄存处”，团队中的每个成员随时都能看到我们的全部代码，还可以提出改动建议，留待程序员有空时（几小时或几天之后）讨论。

我们还会使用共享日历，这样大家就能知道安德莉亚何时休完产假、杰夫哪天度假回来。如果你的公司太大，一个日历写不下，那就把它按照团队分开写。

如今有无数种这样的工具，可以帮助团队把资料全部摊开共享。有些公司的做法很简单，用Dropbox就可以共享文档，还有些使用Highrise或Salesforce来跟进销售机会。

关键在于，不要把重要的资料“锁”在某个人的电脑或收件箱里。把所有的重要资料都公开，这样就不会有人白白浪费时间，四处乱找资料来完成工作了。

虚拟饮水机

THE Virtual WATER COOLER



虚拟饮水机

远程工作可以大幅度提高工作效率。干扰少了，完成的工作就增多了！但是，只工作，不休息，聪明的员工也会变傻。8小时接连不断的工作并不像管理者设想得那般美好。我们都需要不时地休息放松一下，如果你拿出一点儿休息时间留给团队，会大有好处。此时，“虚拟饮水机”就派上用场啦。

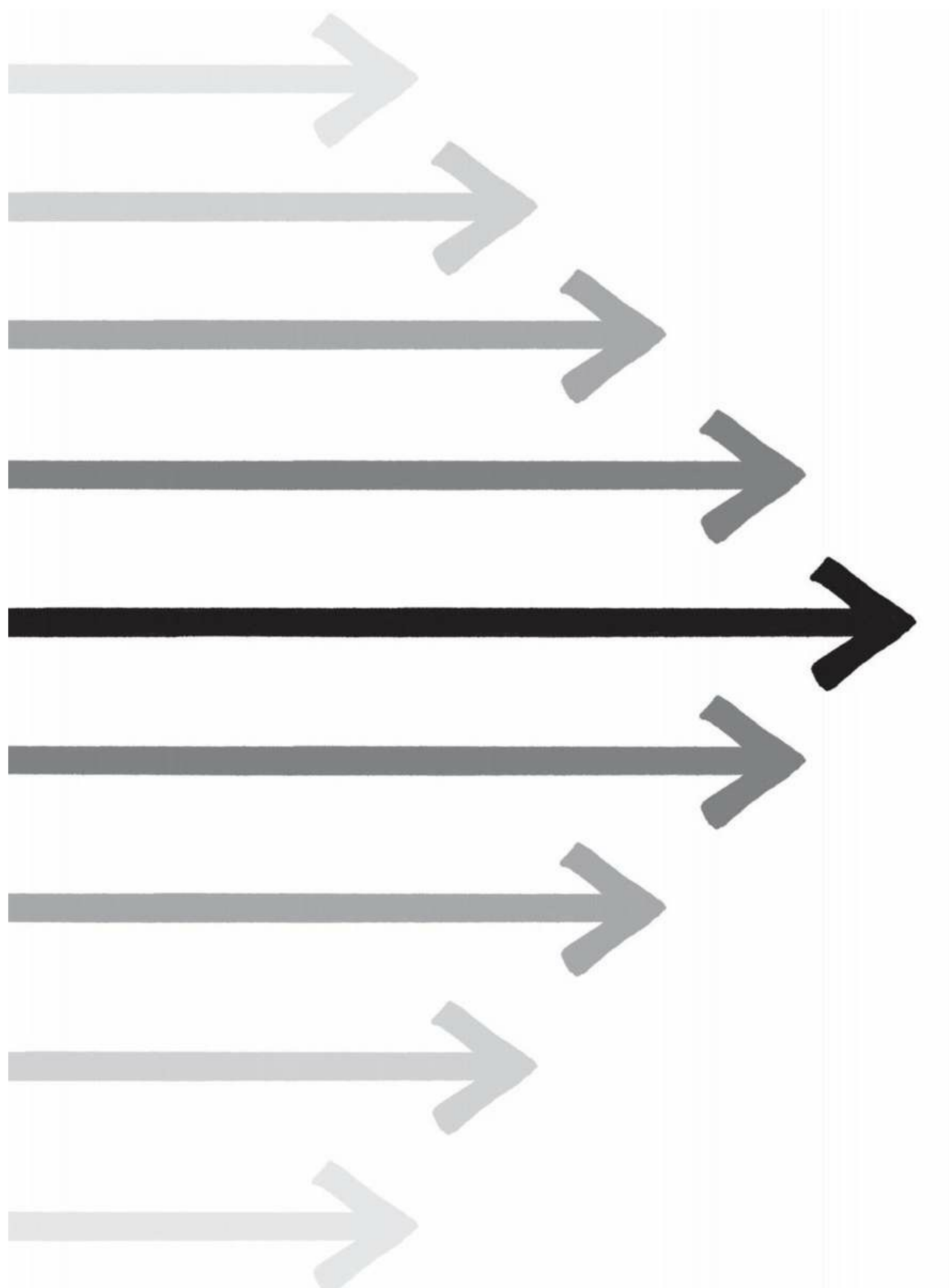
在37signals，我们编写了一个聊天程序，叫作Campfire。有些技术公司使用IRC服务器来达到同样的目的。它的用意就是开辟一块独立的、永久的聊天室，人人都可以在里面吹牛闲扯，粘贴趣图，轻松一下。是的，你也可以用它来回答工作上的问题，但它主要的功能是为大家提供一个社交空间。

聊天室的妙处在于，它不需要你经常留意。有谁想休息一会儿了，就进去瞧瞧。刚刚完成一个页面的设计？真棒。去贴一张小猫鼓掌的搞笑图片，再配上呜呜祖拉的加油声响，庆祝一下。肯定会有几个同事以前没看过这只小猫，让它给大家带来一天的好心情吧。

就算你不爱贴小猫趣图，聊天室也是个扯闲篇儿的好地方，大家可以聊聊新闻，说说最新一集《权力的游戏》（*Game of Thrones*）的剧情，商量一下中午打算吃点什么——就跟大家在办公室的饮水机旁会聊的话题一样。这里也是大家谈论时下热门事件的好地方。每当苹果公司发布了重要的产品，我们的聊天室里就会热火朝天。

它的意义在于，远程工作的人也可以掌控自己的社交机会：想去就去，想聊多少就聊多少。起初，这看似有点儿浪费时间，尤其是在你还不大习惯使用社交新闻站点Reddit的情况下，但这种跟同事们一起“浪费”的时间是值得的。我们都需要这个。

把工作进展秀出来



当你和同事们坐在同一间屋子里工作的时候，你很容易就能了解到公司的最新动向。早晨冲咖啡的时候，你可以停下来跟同事闲聊几句，吃过午饭后，你们可以讨论一下最新的工作进展。在办公室里，仿佛有一种持续的甚至是静默的信息流在涌动。起码它给人的感觉是这样，而且这种感觉让人很安心。

远程工作不会自动产生这样的信息流。没错，你可以安排一个项目经理，通过电子邮件或闲聊来掌握每个人的工作进度，但知道结果的也只有他一个人而已。为了创造团队凝聚力，也为了分享工作的进展情况，人人都需要有种“我是其中一分子”的感觉。

在37signals，我们制定了一项制度：大家每周交流一次，主题是：“这周你做了什么？”每个人都进来说说自己上周做了什么，下周打算做什么。它不需要你对工作进度做出精确无误的评估，也不是为了协调大家的配合问题。它只是为了让每个人都感到自己身处同一个团队，而不是被困在自己的一小片天地。

它也是一个友善的提醒，让大家知道，我们在共同努力，把工作往前推进。没人想汇报说：“我这周打完了Halo 4游戏，吃完了剩下的比萨，还追看了《泽西海岸》（*Jersey Shore*）这个真人秀节目。”我们都会本能地产生不想让团队失望的想法，所以，当你把承诺摆在眼前的时候，它会变得更有约束力。

而且，糊弄同事可比糊弄老板难多了。要是跟一个不懂技术的项目经理汇报工作，程序员可以把一项30分钟就能完成的活儿说得犹如耗时一周的极地探险。可是，如果其他程序员也能听见他这通胡吹，他是没法蒙混过关的。

简单总结一句，工作有进展是件快乐的事儿，最好拿出来跟同事们分享。

工作成果是最根本的衡量标准


the
WORK

工作成果

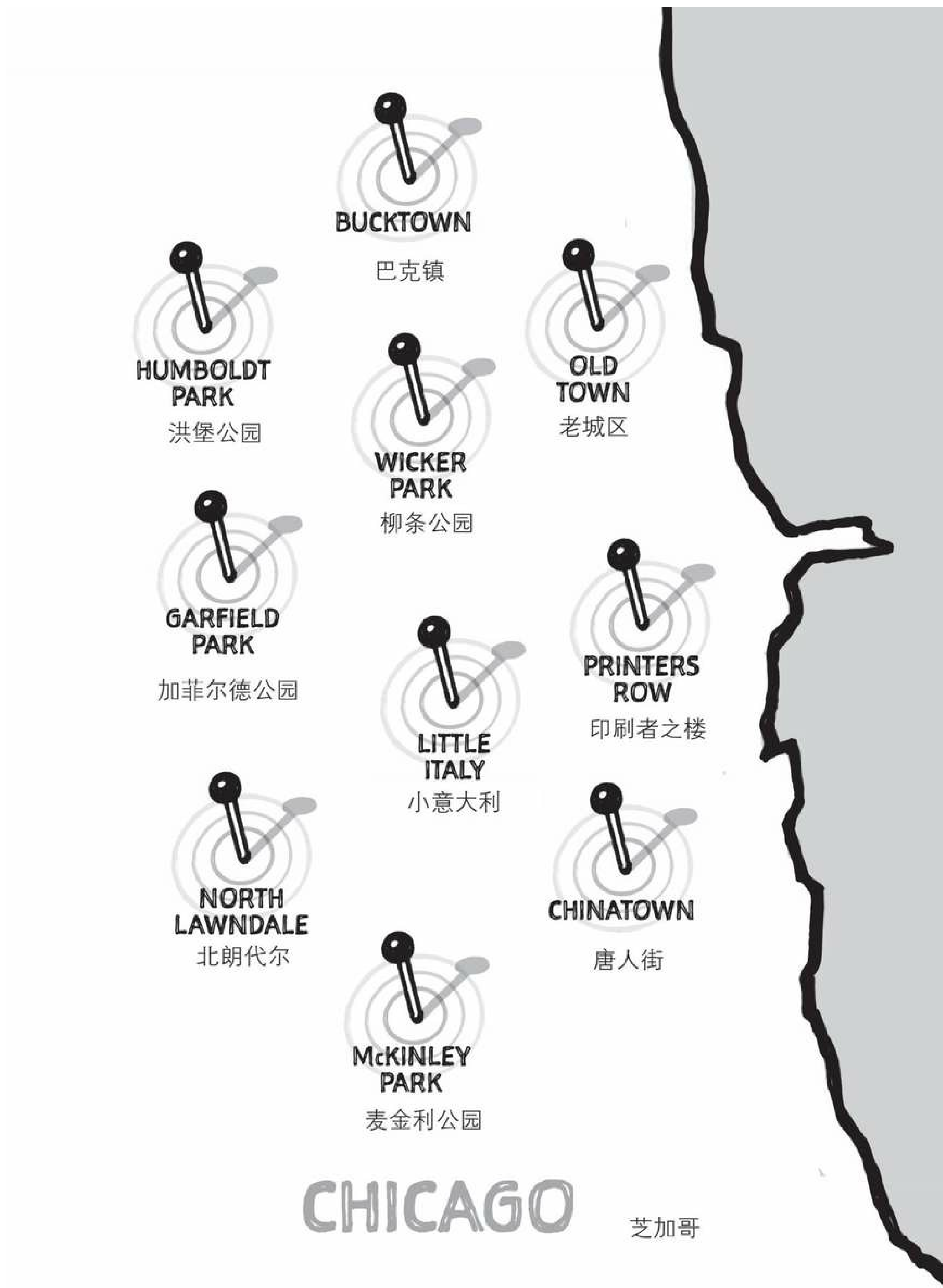
雇用远程工作的员工有一些不为公众所知悉的好处，其中之一就是工作本身成了绩效的衡量标准。

当你没法整天盯着某人的时候，唯一的判断标准就是工作成果。除此之外的一大堆琐碎标准全都不见了。“她是9点钟到的吗？”“她这一天里休息的次数是不是太多了？”“跟你说吧，我每次经过他的办公桌，都看见他在脸书上！”这种评价压根儿就无从说起。塞翁失马，焉知非福！

剩下的判断标准只有一个：“他今天到底做了些什么？”而不是“他们几点到办公室的？”“他们几点下班的？”你只需看工作成果，因此，你不必问远程工作的员工“你今天都做了些什么”，而是说一句“把你今天的成果给我看看”就行。身为管理者，你可以直接评估工作的质量（你是根据这个给他们发工资的），其他所有不重要的东西都可以忽略不计。

这样做的好处是一切都清清楚楚。只看重工作成果的时候，公司里谁尽心尽力，谁没有，你一眼就能看出来。

不一定非得远在天边


BUCKTOWN
巴克镇
HUMBOLDT PARK
洪堡公园
OLD TOWN
老城区
WICKER PARK
柳条公园
GARFIELD PARK
加菲尔德公园
PRINTERS ROW
印刷者之楼
LITTLE ITALY
小意大利
NORTH LAWNDALE
北朗代尔
CHINATOWN
唐人街
McKINLEY PARK
麦金利公园
CHICAGO
芝加哥

远程工作的“远”指的不一定非得是另一个城市、另一个州或另一块大陆。在街的另一头工作也可以叫作远程。远程工作的意思只是说你用不着朝九晚五，全天都待在办公室里干活儿。

在37signals，在芝加哥办公室里上班的有13名员工。说得更准确些，是13个人拥有办公桌。这13个人同时在办公室里聚齐可是很少见。绝大多数时候只有五六个人，其余的都在远程工作。

在这个例子里，“远程”可以是在街那头的咖啡店，或是在家、在图书馆、在市中心的某个联合办公场所。没错儿，从技术上说，这些员工离得都挺近，可只要他们不在办公室，那就跟远在菲尼克斯、纽约或莫斯科没什么两样。

如果你是公司老板或管理者，让当地员工尝试远程工作是个很好的开端，你可以借此判断远程工作是否适合你。这样做的风险很低，问题不大，就算结果很糟，大不了让他们重新回来上班就是了。

关键之处在于，要是你打算试试，那就要动真格的，起码要尝试三个月。人肯定会有一个适应期，所以要让员工们找到新的工作节奏。你甚至可以两天远程，三天在办公室。如果一切顺利，就调换一下，三天远程，两天在办公室。逐渐增加到一周都彻底远程工作。

在你雇用第一个真正的“远程”（这里指的是真正的遥远）员工之前，这种练习会为你提供必需的参考经验。此时你已经做好了准备，知道该期待些什么，而且你已经成功地进行了实验。

做好防灾准备

在系统设计中，有一个概念叫作“单点故障”（Single Point of Failure，SPoF）。为了排查并消除单点故障，人们要做大量缜密的工



作。每个环节都有可能出问题，因此，如果你没有后备系统，就有可能停工歇业。

逼着每个人都来办公室上班，这就是组织结构中的故障点。如果办公楼停电了、断网了，或是空调坏了，那它就没法承担原有的功能。如果公司不曾对此做过演练，或是没有设计过相应的工作架构，那就意味着客户有一天可能会联系不到他们。

在容易遭遇自然灾害或极端天气的地区，这个问题尤为重要。想想美国东岸的暴风雪和飓风，席卷堪萨斯州的龙卷风，困扰南加州的火灾，这还只是美国大陆上的少数例子，世界各地都有这种易受灾地区，可那里的人们依然要进行正常的商业活动。

美国富达担保公司认为，他们坚持使用远程办公的一个重要理由就是，即便遇上灾害天气也能继续为客户提供服务。俄克拉何马州遭遇极端天气时，他们被迫关闭了设在那里的总部，但由于员工们都在家办公，客户根本没有觉察出任何异样。

此外，富达公司还要求没有实行远程办公的员工每月至少要远程工作一到两次，这样一来，万一遭遇灾害，他们就能做好准备。这家公司还鼓励员工在流感高发期或H1N1（甲型流感病毒）来袭的恐慌时期留在家里工作。

当然了，天灾毕竟少见，可“人祸”总难免，遇上这种情况，远程工作的能力就不可或缺了。在去办公室上班的传统场景中，万一你感冒了、孩子生病了、家里水管坏了需要留人等待维修人员上门，或是遇上了其他什么需要你留在家里的事，你的工作日就会缩短。其实遇上这种情况，你在家照样也能工作。

定期远程工作可以帮你更轻松地处理这些烦心事。无论是暴风雪，还是灭虫公司需要上门服务，远程工作都能让你正常地继续工作。

慎用M&Ms



慎用M&Ms

人们谈及为何反对远程工作的时候，你常常能听到他们提到两个具体的原因：第一，要是大家都不在办公室，你就没法召开面对面的会议；第二，如果管理者看不见员工的工作状态，那他们就没法确定工作的完成情况。

关于这两点，我们想提出一些全新的看法。我们认为，职场中的这些“标志”因素，也就是会议和管理者，其实是导致人们在办公室内无法办公的最大障碍。事实是，离会议和管理者越远，完成的工作就越多。这正是我们如此推崇远程工作的原因之一！

会议和管理者究竟出了什么问题？按照我们的说法，这两个因素可以叫作M&Ms[注]。从本质上说，它们并没什么问题。有问题的是它们在办公室里出现的频率。

会议呀，会议。你认识几个巴不得多开几场会的人？我们一个都没见过。为什么？会议应该是好事啊，一群人有机会围着桌子坐下，直接沟通。这本应是个好事。它的确也是好事——如果用得少而精的话。

当开会成为常态，成为探讨、争论的必备工具，无论解决什么问题都要用一用的时候，它就被滥用了，人人都变得麻木。会议应该像盐，小心翼翼地在菜品上洒上一点儿，用于提味，而不是一勺一勺地哗哗倒上许多。盐放得太多，菜就毁了；会开得太多，人们的士气和积极性就会降低。

此外，会议还是造成干扰的一大主因。它迫使人们放下手中原有的工作。如果你是会议的发起人，那你最好能保证，把这7个人从各自的工作中拽出来开上1个小时的会，其价值比7个小时的工作更高。你敢经常做出这种保证吗？请记住，没有所谓“1个小时的会”这一说。如果你找来5个人，开会1小时，那这叫作“5个小时的会”。

那管理者怎么样？管理者挺好。不能没有他们。可管理也像会议一

样，应当少而精。经常询问员工的工作情况反而会妨碍他们工作。由于管理者往往也是会议的召集人，他们的出现其实降低了员工的工作效率。

问题的部分原因在于，人们总觉得管理者一整天都应该做跟管理相关的事，不管它们是不是必需的。所有这些冗长的会议、打断员工让他们预估工作，还有各种规划讨论，刚好填满管理者的一周时间。尽管监督员工的工作成果挺重要，可没必要每周花40个小时来做这件事。10个小时或许是有的，但极少有全职的管理者有胆量把自己的露面机会降低到这种程度。

远程工作让大家很容易看出管理者是否在为自己和他人没事找事做。把大家叫进会议室，或是走到某人办公桌前，这些干扰是无法留下痕迹的，全都属于那种“立即放下你手头的事情，来给我找点儿乐子”。但是，当管理行为不得不通过电子邮件、Basecamp、即时通信软件来进行的时候，干扰的次数必定会减少，不会那么随意，我们也能埋头做些实事了。

在远程工作的世界里，M&Ms依旧保有一席之地。但是，当一切都能在网上留下记录和痕迹的时候，你就会更加清醒地意识到它们被使用的频率。这是好事，开会和管理对员工的干扰都能减少。

---

1. M&Ms是会议（meeting）和管理者（manager）的英文字头缩写。——译者注

04
当心副作用



可别宅出病来



整天扎在人堆里也许让人不爽，可与世隔绝也绝非像天堂那样美妙。就连性格最内向的人也依然属于群居动物，正是由于这个原因，比起跟狱友同住，犯人更怕被独自关在牢房。我们天生就不适合彻底的独居。

远程工作的临时弊端之一，就是它会让你以为身边有很多人。同事们都在即时通信软件或Campfire上挂着，你经常收到大量邮件，激动地

看着Reddit网上接连不断的跟帖。这些虽然都挺好，可它们终究不能完全替代真实而生动的人际互动。

幸运的是，经过多年的远程工作，我们积累了不少重要经验，其中之一就是互动不一定非要在同事或同行之间进行。有时候，更令人满意的互动来自你与配偶、孩子、家人、朋友和邻居之间。这些人离你的办公室可能有几百英里远，却就在你的身边。

即便身边没有朋友或家人，你也可以想办法解决这个问题，只不过要多费点儿心思。例如，你可以找一个联合办公场所，跟与你境况相同的人一起做事。如今，绝大多数大城市里都有这种地方，就连有些小城市里也有了。

另一个方法是偶尔到真实的世界里去逛逛。不管城市有多小，也必定有一些能让你保持清醒和保有人性的社交活动，比如去公园下下象棋，找人打打篮球，或是趁午休时到学校或图书馆当当义工。

人是有可能宅出病来的，比起那些不得不去办公室上班的人，远程工作的人更容易在这方面出毛病。幸运的是，这个问题很容易解决。远程工作并不等于把自己绑在家里的办公桌前。

拿得起，放得下







拿得起，放得下

“自由即奴役”，奥威尔在他的《1984》中这样写道。我们把这个著

名的句子偷换一下概念：如果你没能好好地掌握生活与工作的平衡，远程工作的自由就会变成奴役。这种情况是可能的，因为当你从朝九晚五的工作中解脱出来之后，很容易又会套上全天不停工作的枷锁。

这一切都是在不知不觉中开始的。早上，你在床上打开笔记本电脑，回复几封昨晚的工作邮件。然后，你做个三明治吃，工作了一整天，晚餐过后，你觉得应该跟西岸的杰里米确认一件事情。还没意识到的时候，你已经把工作日延长了：从早上7点，到晚上9点。

让满怀工作激情的人在家干活，就会出现这种具有讽刺意味的状况。管理者会本能地担心员工干不完足够的工作，可真正的危险是他们很可能干得太多。由于管理者不再坐在员工对面，所以他看不见员工眼中的疲惫。

管理者需要建立一种“合理预期”的文化。在37signals，我们期望并鼓励员工平均每周工作40小时。干超了也没有英雄奖。当然，工作中偶尔需要冲刺一下，可我们认为，在绝大多数情况下，工作就像一场马拉松，每个人都找到适合自己的步调是最重要的。

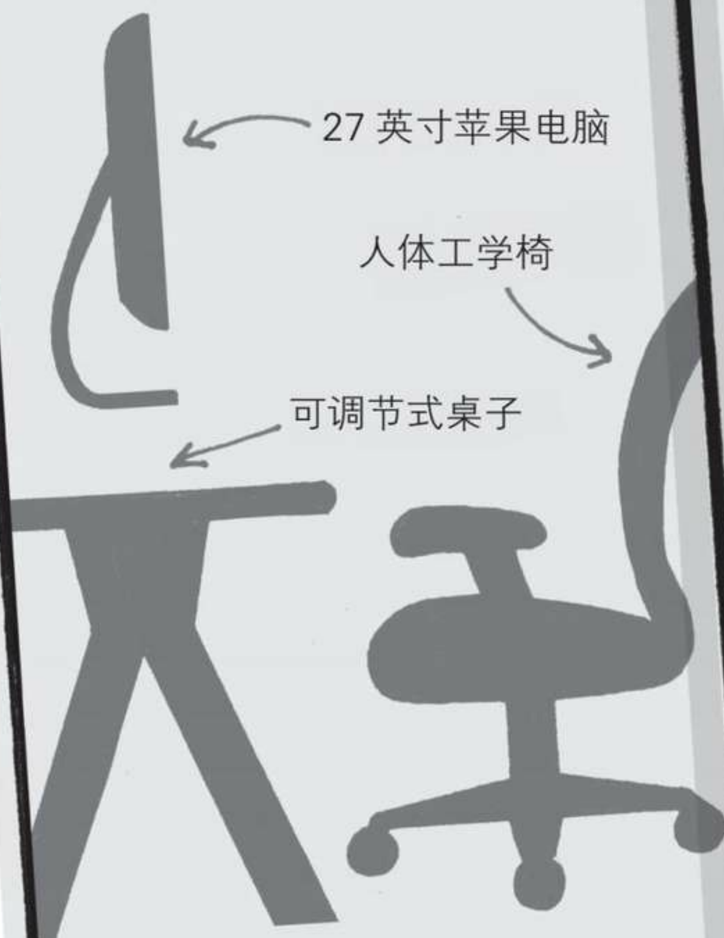
有个办法可以帮助员工划定健康的界限：鼓励他们在一天工作结束后，这样问问自己，“今天我好好工作了吗？”

这个问题让人感到一种解脱。如果你能迅速地答出“是的”，你就可以心满意足地停下来了——就算某项工作没有全部完成，你已经取得了重要的进展。如果答案是“没有”，你可以把这一天视作状态不佳，向自己提出“五个为什么”[注]（问题出现之后，逐步深入地提出“五个为什么”，寻找根本原因）。

工作有成效，会让人很有成就感。如果昨天你好好工作了，极有可能你今天也会继续好好工作。如果你一直保持这种状态，事情都会自然而然地顺利往前发展——也包括不从大清早工作到睡觉前。

1. http://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys

把工作环境弄舒服点儿


把工作环境弄舒服点儿
27 英寸苹果电脑
人体工学椅
可调节式桌子

在家工作很自由，你想在哪儿干活就能在哪儿干活。或许刚开始的时候，你坐在厨房的桌子前，后来又挪到了沙发上，如果天气晴朗，家里也有花园，或许你还可以一边享受阳光，一边把当天的工作做完。但是，如果你真打算长期在家踏踏实实工作的话，你需要运用一点人体工程学的知识，把基础设施弄舒服点儿。

这意味着你需要一张合适的桌子（高度可调？），一把舒服的椅子（符合人体工程学？），一个大小刚好合适的屏幕（27英寸高清！）。这些东西貌似都挺贵，可是如果你不想腰肌劳损、牺牲视力或其他方面的健康，它们都是值得的。

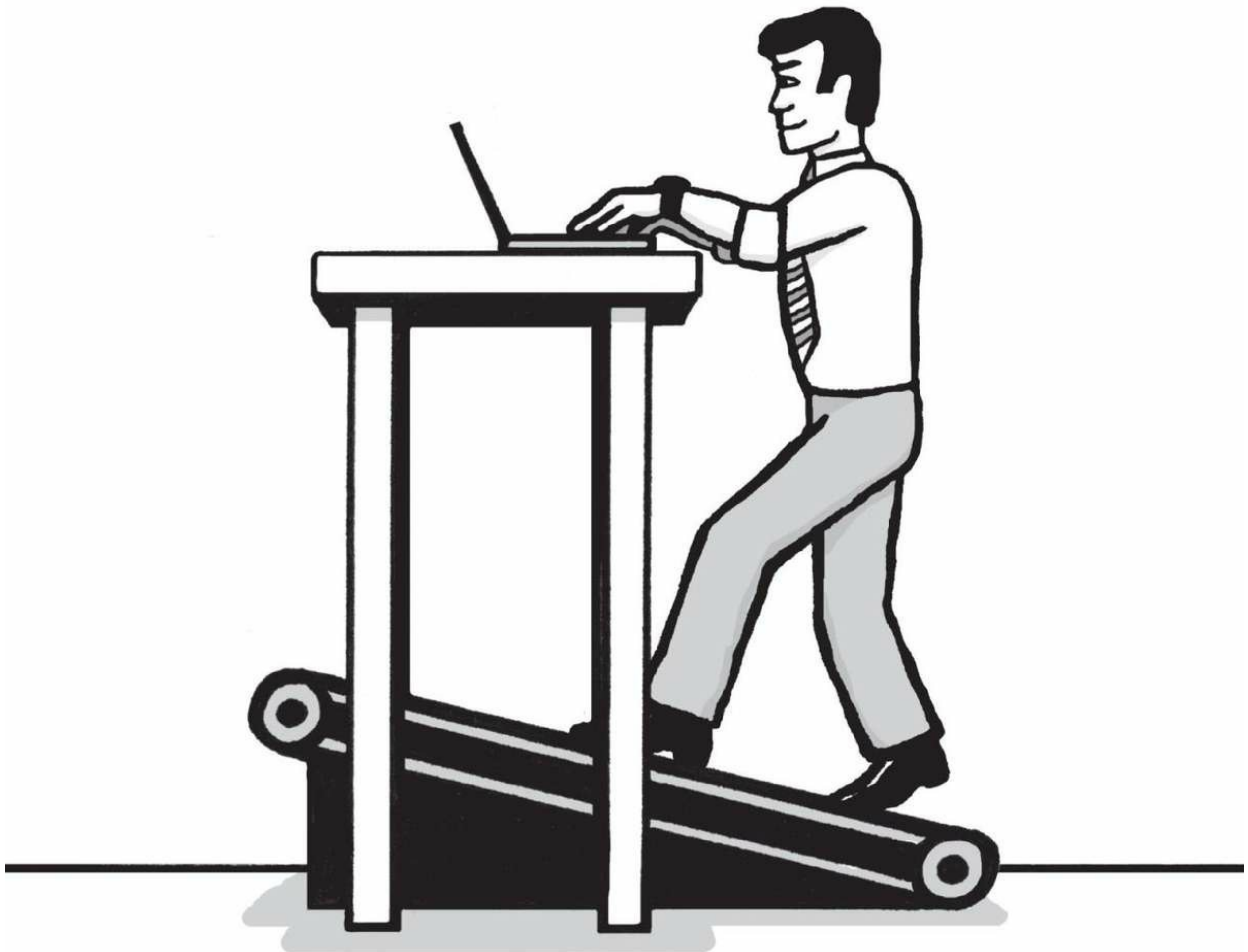
埃森哲有81%的员工都多多少少会在家工作，为了确保员工的健康，他们甚至有一个名为“专业人士的人体工程学”的内部项目。公司开出了一张符合人体工程学的办公用品清单，还请了一位有资质的人体工程学专家（货真价实的医生！）来帮助大家搭建出舒适健康的工作环境。

装修公司总部的时候，设计师们往往会挑选一模一样的桌椅，在家你却可以彻底个性化。或许你不喜欢坐在椅子上。我们有些员工就喜欢站着干活儿，或者斜靠在高凳子旁、坐在健身球上，或者在这几样之间来回切换。

实际上，经常换换样子比总是维持一种状态更好。你的身体可不是为了连续8小时保持相同姿态而设计的，但是，在绝大多数常规的办公室里，你很难调换工作时的体态。

我们也别忘了运动裤有多么宽松舒适！不需要穿得那么正式的时候，宠溺一下内心的那个懒汉也没什么不好——起码让自己放松一段时间。只要记得去真实世界里吃饭的时候换下衣服就好了。

当心你的腰围



现代的办公室文化对健康一点儿好处都没有。早晨起床，出门上班，在椅子上坐8个小时，然后回家窝到沙发上看电视——难怪现代人都变得越来越胖。

但是，情况有可能变得更糟！如果你在家上班，却没能有意识地加

强锻炼的话，你可能更达不到每天走一万步的标准[注]。起码在正常上班的时候，你还可以走到停车场，或是走到车站去，更好的情况是你会骑骑自行车。当然，在传统的办公室里，人人都会起身走一走，到别的部门办点儿事儿。中午你还会走到街对面去吃午饭，没准回家路上还能走一走。（各方的研究结果不尽相同，但办公室白领平均每天走的距离在2 000~4 000步）。

在常规的办公室里上班，你肯定当不成健身模特。但是，在家办公的话，你觉得你会走多少步？你迷迷糊糊地从床上爬起来，走进隔壁的书房。你大概都不敢戴上计步器算一算。

健康保险公司安泰证实了这个非常现实的问题。这家公司在全美有35 000名员工，接近一半都在家上班。他们发现，在家上班的那一半员工有发胖的倾向。如今，他们通过网上的健身教学视频来帮助员工保持健康体态。[注]

在37signals，我们尽力鼓励远程办公的同事们采取健康的生活方式。每人每月都有100美元的健身津贴，而且公司给员工报销每周从当地农场采购新鲜蔬果的费用。[注]

如果一天的工作中没有起来动动的理由，那就主动寻找机会，比如，与其在工作台前吃午餐，不如走路去咖啡店或快餐店；带上小狗，长长地遛它一段路；趁休息的时候在跑步机上跑跑。现在你已经省下了来回上班的通勤时间，真的再没有不运动或懒得健康饮食的借口了。

---

1. “The Pedometer Test: Americans Take Fewer Steps ,”New York Times, http://well.blogs.nytimes.com/2010/10/19/ the-pedometer-test-americans-take-fewer-steps/
2. “For Some, Home=Office,”Wall Street Journal, December 20,2012
3. “37vegetables,”Http://37signals.com/svn/posts/3151

孤独的前哨


远程 工作

要是想让远程工作铁定失败，你就这么干：选一个员工去“试试看”，但公司还按原来的业务模式做事。三个月后，你就等着哀叹远程工作这东西不适合你们公司吧。“不知为何，吉姆跟公司的联系变得不再紧密了。”

这样做，不失败才怪呢。

把一两个员工发配到西伯利亚，这样是没法试验出远程工作的效果的。想要给它一个合理的机会，你起码需要把整整一个团队都解散了，包括项目管理者和重要的利益相关者！然后，你要留出足够长的适应时间——总比适应一双新鞋的时间长。

哪怕你身边都是一些对远程工作极其热心的人（起初，绝大多数人对此不会太热情），这种做法也适用。破除旧习惯，适应新方法，这的确需要时间。习惯了随时随地打扰别人之后，一旦你不能再这么做，你肯定会非常不舒服。

实施远程工作方式之后，肯定会有一个人人憎恨它的阶段，你自己、你的上司、跟你合作的每个人都讨厌它。这就像在办公室上班的时候，有时你恨不得把屋里每个人都变成哑巴，好让你安安静静地做完一点事情。任何一种工作方式都有利有弊。

关键在于，要让每个人（起码也是一个人数相当多的小组）都感觉到它有坏处，但也有好处。否则人们很容易只关注它的消极面。其他人都留在办公室里的时候，只有你可以不用来上班，不必把时间浪费在路上，可以用省下来的时间陪孩子，看看书，或是做任何你喜欢做的事——你觉得他们会赞成吗？不会。

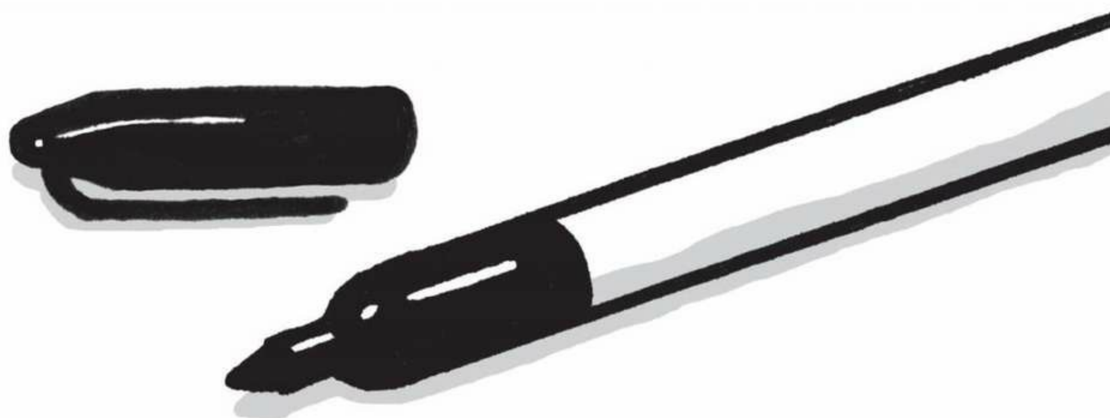
在富达担保公司，他们先挑选了一个最适合远程工作的团队做试点。在向全公司推广之前，他们确保所有的技术手段和基础设施都已经到位。试点小组里的成员变成了远程工作的宣传大使，把自己的成功经

验跟同事们分享。他们让大家看到，不但人员士气提升了，工作成果也大幅增加。（成果如此显著，以至于原先发布的一个待聘职位被取消，因为公司不需要招人了。）

要么根本别试，要么就给它一个真正的机会。起步小一点没关系，但要确保它有意义。

与客户一起工作

- ☑ 远程工作
- ☑ 背景资料
- ☑ 展示工作进度
- ☑ 让客户找得到你
- ☑ 合作伙伴



成立软件公司之前，我们是一家网页设计咨询公司。受雇为客户重新设计已有的网站，偶尔也会接受任务从头开始做一个全新的网站。从1999年到2005年，我们一直在从事这项工作。我们的客户非常多，有惠普、微软、盖蒂这样的大企业，也有规模很小的公司。

关键之处在于，在这么多客户里，跟我们见过面的只有寥寥几个，绝大多数客户都远在千里之外。我们很少搭飞机过去握手寒暄，我们远程工作。

这些工作为我们带来了几百万美元的收入。可我们只是一个芝加哥的小型网络设计公司，名字还挺搞笑：37signals。

秘诀是什么？

我们没有秘诀，小窍门倒是有几个。第一，在销售阶段，要让潜在客户很早就知道你们不在同一个地方。信任需要在一开始的时候就建立起来。你可不想在签合同前的那一刻告诉客户：“哦，对了，我们不能每周定期碰面，因为我们在芝加哥，你们在洛杉矶。”

第二，在客户开口索要你的背景资料之前，就主动给他们。一上来就要让客户知道，你没什么可隐瞒的。在早期，建立信任是最难的事，所以，让他们跟你的其他客户谈谈（尤其是那些异地客户），把建立信任的过程变得容易一点儿。

第三，经常把工作进度拿给他们看。客户都会焦虑，而这是减轻焦虑的最好方法。他们付给你大笔钱，让你干活儿，所以交定金的时候他们自然会有点儿紧张。因此，把他们掏钱买的东西展示给他们看。看到你的努力成果之后，他们对这段合作关系的感觉会好很多。

第四，让客户很容易就能找到你。既然你们没法面对面，那你最好迅速地回电话、邮件、即时消息等等。这些都是非常基础的业务，但是，当你远程工作的时候，它的重要性会飙升十倍。接下来我要说的可能有点儿疯狂，但是，如果你跟客户在同一个地方，他们会想，就算遇到最糟的情况，总可以找上门去。他们“知道你住在哪儿”。但是，在远程工作中，当你不回电话或邮件，总是不见人影的时候，他们会更加猜疑。保持顺畅的沟通，你会看到好处的。

第五，要让客户参与进来，及时掌握工作进度。你也要让客户感觉到，这也是他们的项目。没错，他们需要你的专业才能，但他们自己也有很多本事。在网上开辟一个空间，把公共时间表放进去，让他们看到工作进度，向他们索要反馈意见，听取建议，给他们派点儿活儿（或是让他们给你派点儿活儿）。当他们感到自己也是项目一分子的时候，焦虑和恐惧感就会被兴奋和期待所取代。

税收，会计，法律条文，真麻烦！



“远程工作合法吗？”这是个很常见的问题。答案是“合法”。但实施的时候你要小心。劳工法就像一张复杂的网，可别把自己给绕进去了。

在美国，人们是可以待在任意地方进行远程工作的。同城，异地，同州，跨州，有时在家，有时去办公室，这些都可以。但是，如果你是公司老板，雇用了一些公司所在州之外的远程员工，那么你要注意一些会计方面的规定。关键的一条是，在另一个州雇用远程员工是否为你的公司创造了一种“关联”（nexus，法律术语，意思是此人在该州存在，应该纳税）。如果存在“关联”，那就意味着你需要在那个州额外交税。某些情况下它可能意味着，如果你把产品卖给了那个州的顾客，那你应该对此征收销售税。你最好去咨询一下有资质的律师和会计，确保你的做法全都符合规定。

员工待在国外工作的话，情况要稍微复杂点儿，但问题也不是没法解决。基本上，要雇用国外员工有两个办法：在当地建一个办事处，或是以合同工或承包的形式招人。在当地建办事处既昂贵又费时，而且你肯定要交税。你需要聘请律师和税务顾问，完全按照规矩来（这大概会花掉你一笔小钱）。如果你打算在某个国家雇用十几个人的话，估计你只能这样做，没有别的办法。

幸运的是，绝大多数情况下没必要小题大做。也就是说，把工作承包出去或许是最好的起步做法。

在承包商这个问题上，如果你想做到完全合法，每个国家都有一大堆法律法规，但基本框架通常都差不多。合格的承包商必须从事自主性工作（作者、设计师、程序员、咨询顾问、分析师等肯定都没问题，但个人助理这样的职位可能要难一些）。承接工作的那个人也得是“个人公司”才行，这样就可以开具发票。不幸的是，他们不能享受本地员工的常规福利待遇。（这条限制也包括医疗保险，但雇佣方可以用额外补助来抵扣，计入当月发票就行）。

如果你是远程工作的员工，希望为外国公司工作，操作方法也是这样的。成立一个个人公司，每月把你的“薪水”开发票。在绝大多数国家里，成立个人公司都很容易，办一些简单的发票手续，税务也都不复

杂。但是你要考虑货币问题。绝大多数公司希望用本国货币支付薪水，这意味着你需要承担汇率变动的风险，但是这跟商业世界里的其他问题一样，一切都可以协商。

好了，总结一句，如果员工待在国外，那么个人和公司方面的手续都要复杂一点儿。从技术上说，不管你是企业主还是员工，如果你不聘请一组专家来帮你打理财务和税收方面的事情，情况都有点悬。但初创企业都是这么做的，我们37signals也一样。为了找到世界上最优秀的人才，冒点风险还是值得的。

当然，如果你不想冒险，随时都可以聘请一堆专门做这些工作的律师和会计。别让前方的麻烦事把你吓住，从此放弃远程工作。长远的好处值得你忍受这些麻烦。

05
寻找并留住最优秀的人才



世界很大





芝加哥





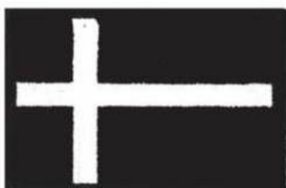
里约热内卢





伦敦





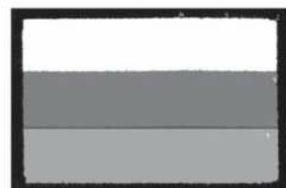
哥本哈根





东京





符拉迪沃斯托克（海参崴）

身为雇主的你率先看到远程工作的好处的时候，你会很自然地只想到在本国寻找人才。如果你身处美国，或是其他大国，就更容易产生这种想法。你的脑海中闪过这个念头：既然我们在纽约，如果能在波特兰找到差不多优秀的人，在伦敦找一个会不会太麻烦？不会。

37signals就是在一个更大的、国际化的范围内寻找人才的公司。戴维在哥本哈根，贾森在芝加哥，这距离可不止是跨国，都跨越大陆了。这些年来，我们一直保持这个习惯，愉快地在世界各地找到了好员工。

只要你们不坐在同一个办公室里，远程工作的一堆麻烦事就会存在。人是不是待在同一个城市、同一个海岸，甚至是不是同一个国家，全都可以忽略不计。一旦你们培养起了良好的远程工作习惯，同事间的“疏远感”根本不是问题，你们甚至会忘了同事究竟住在哪儿。没人会去注意安东到底是待在泰国还是俄罗斯。我们总是想不起杰里米现在住在哪个城市（反正是西海岸的某个地方）。这些都无所谓。

招人的时候应该考虑得国际化一点儿，这不但会大幅度地拓宽人才寻找范围，还会让你更加适应这个全球化的市场。例如，在软件行业，它会让你关注许多小细节，比如美国的日历都是从星期日开始的，而世界上绝大多数地方都从星期一开始。如果你在设计一款数字日历，这个细节就很重要了。

国际化也会成为一个销售卖点。网络设计工作室Carabi+ Co.的创始人亚历克斯·卡拉比（Alex Carabi）在丹麦的哥本哈根和瑞典的斯德哥尔摩生活和工作，但他有意识地从世界各地招聘远程员工，因为他认为一支国际化的团队能为公司赢得客户。如果你的团队成员分布在得克萨斯、伦敦和新西兰的奥克兰，那么大家肯定会有各种各样的视角和创意。

然而，正如我们在前文提到的，在世界范围内寻找人才也不是没有任何麻烦。比如，就像“规划出重叠时间”那一节，你必须协调大家的工

作时间。了解一些法律和会计方面的条款也很重要，就像我们在“税收，会计，法律条文，真麻烦！”那一节中提到的那样。

最重要的一点是，要考虑语言障碍。在远程工作中，绝大多数沟通都靠书面交流。很多人在对话时可以弄明白对方的意思，可一到笔头上就不行了。团队需要紧密合作的时候，沟通能力糟糕可不行。为了顺利地实现远程工作，员工们的写作表达能力一定要过硬，熟练掌握你的母语是关键。

世界从未像现在这样小，市场也从未像现在这般开放。不要当个文化或地域上的隐士。

生活总在继续



杰里米

~~波特兰~~

~~帕萨迪纳~~

~~西雅图~~

~~丹佛~~

~~菲尼克斯~~

~~堪萨斯城~~

✓奥斯汀

鉴于找到出色人才是如此困难，你应当尽最大努力留住他们。这话听起来像是不言而喻的大白话，可是，当优秀人才的生活出现变化，不得不离开公司的时候，许多公司却任由这些明星员工流失掉了。真蠢。

人们不得不换工作（或是主动想换工作）的原因有无数个。就算他们热爱这份工作，变动也在所难免。比如，结婚（或离婚），厌倦了此地总是下雪（或是酷热天气），想要离家人更近些，也有可能就是想换一片新天地。这些跟工作本身都没关系，可绝大多数企业都喜欢把员工“绑”得牢牢的，这样一来，过不了多久，他们的离职原因就会跟工作有关了。

结果证明，在公司待了很久的老员工最适合远程工作。他们认识所有同事，熟悉全部流程，也知道自己该做什么。把这么丰富的知识和良好的态度抛弃掉，不止是傻，还很费钱。无论新招进来的员工多么合适，也没人能像老员工那样，对工作轻车熟路，他们已为公司效力多年，已经证明了他们具备韧劲和勇气。

37signals创立多年来，在留住不断迁移的员工方面做得非常出色。戴维从芝加哥搬到了马贝拉，贾米斯从犹他州搬到了爱达荷州，克里斯汀从芝加哥搬到波特兰，杰里米在波特兰、帕萨迪纳、圣迭戈和菲尼克斯都住过，在此期间，他们全都在为公司工作。

Jellyvision公司正是由于一位明星员工想要换个地方生活，才开始认真对待远程工作这件事。这位员工的妻子找到了一份理想的工作，但这份工作要求她搬到另一个州。这位员工不想离开Jellyvision，公司也不舍得放他走。直到今天，这家公司绝大多数的远程员工最初都是在总部上班，之后决定搬离芝加哥的。他们心里很清楚，Jellyvision希望留住他们。

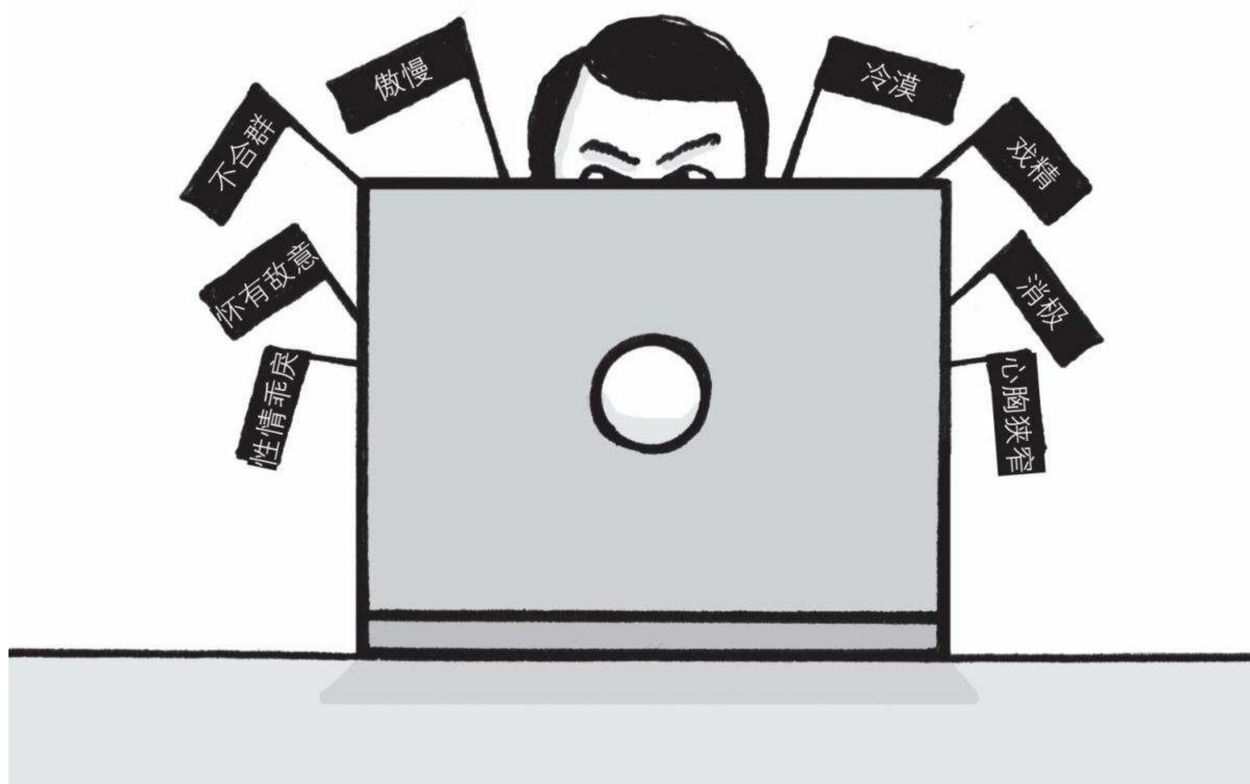
富达担保公司也遇到了类似的问题：一位重要员工希望暂时搬离一阵子。在她先生读大学期间，她从俄克拉何马州的总部搬到了阿肯色州

陪伴他，但她希望先生完成学业后，再搬回来。

让一群优秀的团队成员合作很长时间，是取得巅峰绩效的关键。大家彼此越来越熟悉，相处得越来越融洽，自然而然地，工作质量就会变得更高。而菜鸟团队会犯菜鸟级的错误。

请记住，在人生最为持久的幸福来源中，和卓越的人共事、做出卓越的业绩正是其中之一。把它牢牢地把握住吧。

保持气氛融洽



你很容易认为，如果你用不着天天坐在某人身边，那么在招聘员工的时候，一切社交方面的因素都可以忽略不计。你只需找一个超级英雄式的员工，以最快速度做出最漂亮的业绩就行，对吧？错了，大错特错。

在招聘远程员工的时候，人际沟通方面的因素变得更加重要。这是因为，要克服距离带来的疏离感，员工的沟通能力必须更强才行。当大部分沟通都要通过电子邮件或类似方式来进行的时候，除非每个人都付

出最大的努力来维护沟通的顺畅，否则负面情绪很容易蔓延开来。面对面的时候，挤挤眼睛或换个声调就把一些刚刚产生的小误会消除，但在远程工作中，它们很容易像滚雪球一样，演变成一场闹剧。让每个人都能保持健康快乐的心态是远程工作关键的挑战之一。如果你的团队中全是任性的人，时不时地就会放任内心的小恶魔出来闹一场，那你几乎不可能做到这一点。

当工作压力变大时（哪种工作没这种时候？），就算大家的意愿都非常好，相处时也有可能出岔子。最好的解决办法就是让积极乐观的人越多越好。在这里，我们指的是那种愿意尽最大努力，让每个人都开心的人。

请记住，情绪是会传染的，无论是好还是坏。

正是由于这个原因，不但在选人的时候你要注意工作氛围，在开展工作之后，你也需要不断地注意观察。让负面心态的人不断地释放“毒素”，毒害周围的人，这从来都不是好做法，在远程工作中，它的效果尤其致命。

如果你是管理者，而员工们都在远程工作，你不可能看到他们眼中的阴郁，而这带有极大的杀伤力。至于那种情绪大爆发的闹剧事件，有必要遵循打破“破窗效应”[注]的行为规范。

我们这是在说什么呢？20世纪90年代，纽约出台了一系列规范，对一些哪怕是无伤大雅的行为进行约束，比如冲着人家窗户扔石头，或是从验票闸机上跳过去。远程员工的管理者也需要以身作则，哪怕事情非常小，比如一些粗鲁的评论或带有被动攻击性质的回应，都要及时被约束。这个职责自然要落在管理者身上，但是，如果公司内部每个人都负起监督责任来，效果会更好。

有时候，这事儿只能靠练习。就像提供线上会计服务的FreeAgent

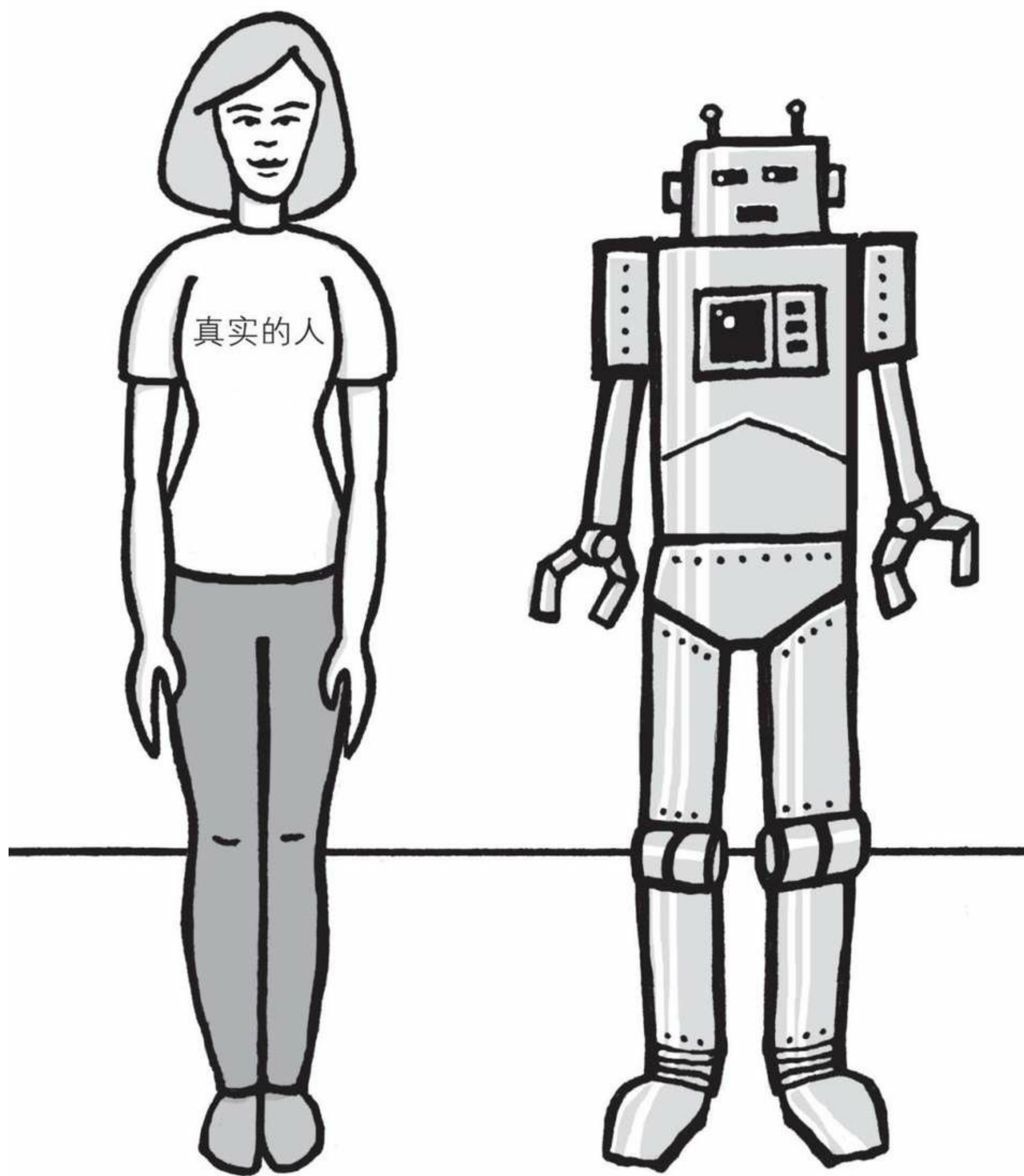
总结出的经验："习惯用电子邮件或Basecamp进行深入或大范围的讨论，这挺难的。学会用正确的语气写东西简直是一项挑战——误解对方的意思实在太容易了，尤其是大家相互还不太熟悉的时候，有一阵子我们经常犯这种错误。"

有句老话依然有理：不招浑人。在远程工作中，你需要把这句话再拓展一下：不许犯浑，不许出现闹剧场面，不许出现糟糕的气氛。

---

1. 破窗效应，狭义是指一幢建筑，如果它的窗户不被修理好，可能会有更多的破坏者去破坏它。此理论认为环境中的不良现象如果被放任存在，会诱发人们效仿，甚至变本加厉。该理论由詹姆士–威尔逊（James & Wilson）及乔治·凯林（George L. Kelling）提出。——编者注

温暖的人性



我们一直在强调工作本身，这样很容易把其背后的人性忽略掉。要

交出最棒的工作成果，可不是装配一队什么都不想的机械忍者，从黎明一直埋头工作到晚上。聪明的解决方案、友善的服务、前沿的设计都出现在专业能力与生活阅历的交会线上。

尽管你可以采取很多措施来克服困难，但远程工作的确有可能把生活面变得狭窄。这与在公司工作的感觉相差很远，比如，有些大公司很可能会有健身房、餐厅，有些甚至还提供洗衣服务（在硅谷这并不鲜见）。大家时不时地还可能举办个周五的小聚会。希望寻找多姿多彩的工作经验的人，可能会认为这是最理想的了。

这就为带领远程工作团队的管理者设置了一项挑战，他必须保证队员们也能拥有多彩的人生。起初，你把一群除了喜欢工作也对其他事情感兴趣的人聚集在一起，之后你要不断地鼓励他们积极地参与那些兴趣活动。

在37signals，我们积极地赞助这些兴趣爱好。过去两年，公司一直把量身定制的旅行当作假日礼物送给员工，比如去巴黎的厨艺学校学习，或是带全家去迪士尼乐园，等等，这一切安排都是为了让员工跟家人或朋友一同留下难忘的回忆，让他们去探索新天地，学习新技能。

我们还支持员工去做自己喜欢做的事，并确保他们有时间去从事这些活动。这个爱好清单能列一长串儿，比如骑行、雕刻、徒步旅行、骑摩托车、园艺。当然，在办公室上班的人也有业余爱好，可极少有公司既为他们提供时间，又提供财力支持。

在多元、多彩的文化中，会不停迸射出奇迹和创意的火花。考虑寻找远程员工的时候，你必须多做些事情，去呵护这种多元的文化，鼓励他们追求个人成长。这笔花费很小，却会换来一个更有趣的工作环境，还会让人们保持长久的积极性。

无须故意刁难



这是面试官的梦想：如果能给每个应聘者出个谜题，或是做个测试，就能看出谁聪明谁笨，那我们就用不着受累去看他们的工作经历，或是让他们试做项目了。

在20世纪90年代，微软因使用各种各样的谜题、测试、刁难人的题目来筛选人才而臭名昭著。《如何移动富士山》（*How Would You Move Mount Fuji*？）一书就大肆宣扬了这种做法。

这种挑选最出色和最聪明人才的方法简直是胡闹。就算你找的是工程师，谁擅长解开虚构的谜题，谁又最适合你的公司，这两者之间的联系就算说破天，也只能算是微乎其微。或许有些人的确合适，但不合适的可能性大得多。

一度，公司招聘喜欢采用性格测试法，比如Caliper公司（他们的测试中也包含考察逻辑能力的部分）。但这些评估只能提醒你应聘者具备某种特质，可是在你面试他的时候就已经能看出来了。（你大概以为，招聘远程工作的员工时你可以偷个懒，用不着见他们了，是不是？欲知详情，请参见“亲自见见他们”那一节。）

所有这些测试花招都是间接的判断标准，恐怕还不如看看他们的大学成绩单可靠。对于绝大多数可以通过远程工作完成的任务来说，根本没必要采用这种间接方法。

相反，你可以让文案撰写者把他写过的稿子拿给你看看，让咨询顾问把报告或结果交给你，让程序员给你看代码，让设计师给你秀设计，让营销人员跟你说说他做过哪些市场活动，等等。

这是招聘中一条重要的通用法则，但在远程工作中，它显得尤为重要。你们交流的主要方式就是通过工作本身。如果工作质量不够好，员工一上手你就能看得出来。如果你凭借那些间接证据来遴选人才，那你

相当于浪费了所有人的时间。

有些工作会自然地积累成绩，比如设计师、程序员或是作者。对于这些职位，你就要求他们把以往的成果拿给你看看。至于那些没法自然积累成绩的岗位，你可以让应聘者回答几个实际问题。

例如，我们在招聘客户服务人员的时候，都会请他们回答以下问题中的一个：

- 新版的Basecamp有没有时间跟踪功能？
- 除了英语外，新版Basecamp还有其他语言的版本吗？
- 我对你们的产品挺感兴趣，可不知道哪个适合我。Highrise和Basecamp有什么区别？
- 我一直用的是Basecamp经典版，现在看到你们出了新版本，这两个版本之间有什么不同？为什么我应该换用新版？

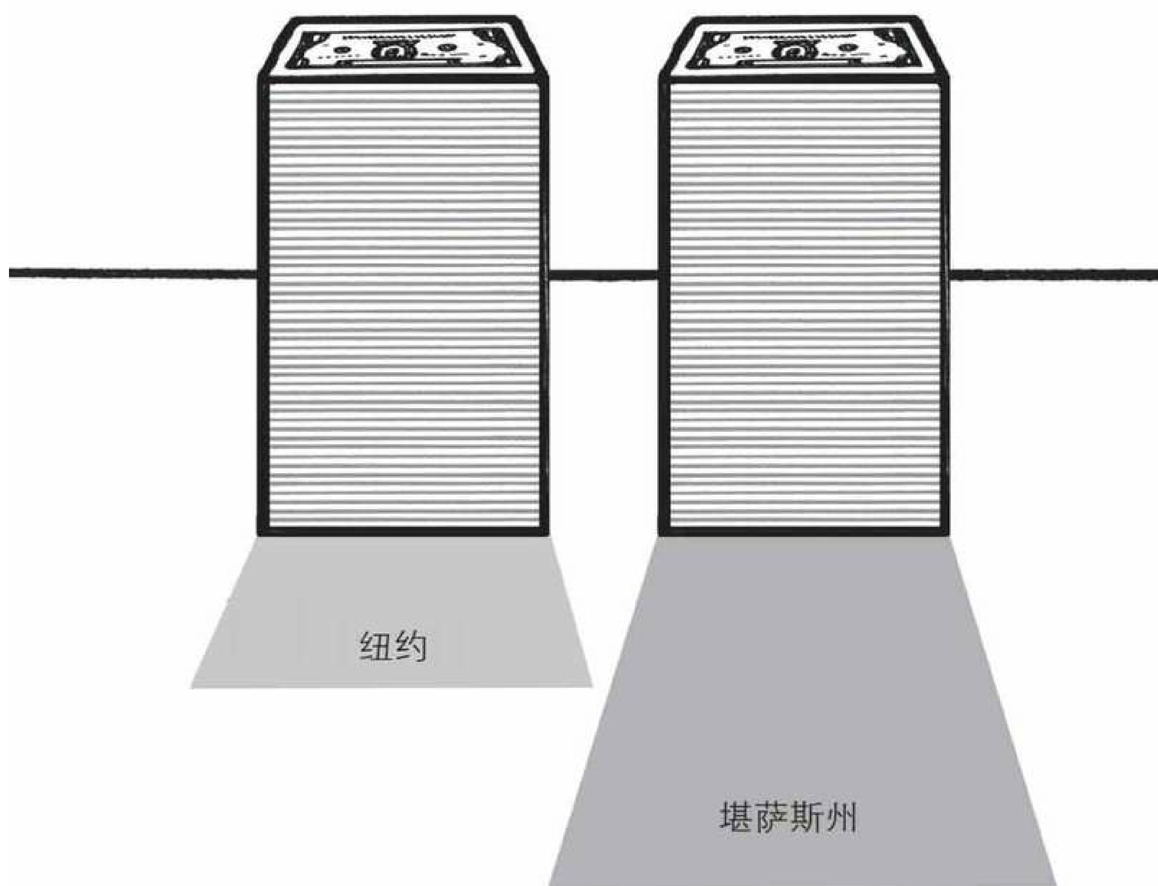
这些都是真实客户提出的问题，在工作中，客服人员会不断遇到。来面试之前，应聘者不一定立即就能说得出答案，但只需对我们的产品做一点儿小研究就能找到答案。

当你在浏览从100个城市里发来的100份简历时，你需要这种真实世界、真实工作的“过滤器”。对于那些简历看着挺漂亮的人，你不可能一个个地坐飞机去亲自面试他。

真正算数的是工作质量。紧盯着它，忘掉那些干扰吧。

繁荣发展的代价

The CO$T of Thriving



繁荣发展的代价

身为一个总是想方设法削减成本的企业老板，从生活成本低的地区寻找人才是个很有诱惑力的想法。在某些利润很低的行业中，这个做法或许值得一试，但对于实行远程工作的绝大多数知识型公司来说，它的意义不大。

你不应该想“在堪萨斯州招人，我支付的薪水就比纽约少”，而是应该这样想：“我可以在堪萨斯州寻找出色的人才，然后按纽约的标准给他们发工资，让他们感到收入不菲，还受人器重。”

如果你的人才团队全都驻扎在大城市，而且薪水也是正常水准，那你肯定经常会遭人挖墙脚。在公平竞争的前提下，人们很自然地会想跳槽到开出的工资更高的公司。

试想，如果你从田纳西州的费耶特维尔招来一个特别棒的客服人员，或是在爱达荷州考德威尔找到一位明星级的程序员，在俄克拉何马州的埃特蒙德找到一个设计天才，然后按大城市的标准给他们发薪水，情况会怎样。这些员工在当地极难找到比这更优厚的工作（因为当地公司一般都会按当地标准发工资）。

实际上，这些都是真人真事。按顺序一个个说：他们分别是蔡斯·克莱蒙斯（Chase Clemons），进公司2年；贾米斯·巴克（Jamis Buck），进公司7年；贾森·齐姆达（Jason Zimdars），进公司4年。在某些行业里，这些年头可能算不上多长，但在科技行业，这都快相当于一辈子了。

如今，很少有公司会让员工远程工作（当然，本书的观点就是远程工作的机会必将越来越多），即便是允许员工远程工作，愿意不计地域区别、做到同工同酬的公司更是少之又少。真能这么做的公司在吸引和留住世界最佳人才方面可谓是占据了一种“不公平”的优势。因此，不要

把远程工作当成节省薪资的方法，这笔钱你在其他很多地方都可以省出来。跟在大城市总部上班的同事比起来，那位居住在偏远地区的明星设计师对团队的作用同样重要，或许还会更重要。你要确保她能感受到这一点。

同理，如果你是远程工作的员工，那么别让雇主偷偷蒙混过关：只是因为你生活在一个费用较低的城市，他们就可以给你少开工资。“同工同酬”这个口号听起来貌似有些陈旧，可它有道理。如果由于地域原因，你接受了他们把你视作“二等员工”的做法，那么你相当于为其他的糟糕待遇打开了大门。

谁是好员工


Great
REMOTE
WORKER

谁是好员工

采用远程工作方式之后，在工作成果上糊弄人变得更加困难。由于在办公室东拉西扯的机会减少了，对工作本身的关注度就提高了。此外，类似Basecamp这样用于跟踪工作进度、汇报进展的网上展示平台会把你做的事都记录下来，留下确凿无疑的证据，把每个人的成果和用时都展示给大家看。

所以，那种安静但高产的员工有了优势，而在传统的办公室环境中，这种人常常会败下阵来。在远程工作中，你无须经常吹嘘自己的工作质量有多高，只要别人有心，都能看得见。同样，如果你只吹牛不干活儿，大家同样能看得一清二楚。

远程工作把罩幕揭开，让人们看到一个一直存在却并不是总被人承认或被人看到的事实：优秀的远程员工就是优秀的员工，就是这么简单。

他们展现出两种关键素质，这正是乔尔·斯保斯基（Joel Spolsky）在他的《面试指南》（Guerrilla Guide to Interviewing）一文[注]中提到的：聪明，又能及时完成工作。

当工作成果被展示出来的时候，谁真正聪明就更容易看得出来（同样，谁“显得”聪明也一目了然）。大家心里都有数，连说都不用说。相反，如果这份工作做得漏洞百出，那此人的聪明才智显然投入得不够。同样，如果某件新任务拖的时间特别长，那“及时完成”这条要求就没有达到。

当你在办公室天天能看到这个人的时候，这些缺点很容易被忽视。如果此人是个和善的好人，就更是如此。人们总会这样误解：朝九晚五出现在办公室+人不错=肯定是个好员工。

当然，如果有人既不聪明又做不完事情，你总归会发现的。但是，除非问题非常严重，很少有人愿意说同事的坏话。有很多人做事愿意投入时间，人又挺好，却不符合优秀员工的能力标准，被这些人耽误工作进程的例子很常见。

远程工作能够加快人才优胜劣汰的速度，更快地把不合适的人请下车，让合适的人上来。[注]

---

1. http://www.joelonsoftware.com/articles/GuerrillaInterviewing3.html
2. 出自吉姆·柯林斯（Jim Collins）的《从优秀到卓越》（Good to Great）中“先人后事”一章。

笔头功夫要过硬



笔头功夫要过硬

想要做一个优秀的远程员工，笔头功夫一定要过硬。当绝大多数争论都要通过电子邮件和即时通信工具来解决的时候，你最好做足准备。因此，如果你是公司老板或管理者，最好从最初选人时就把好这一关。

也就是说，你得通过简历中的自荐信来判断。没错，简历上有可能把各种各样的优秀才能都列了出来，可是我们说实话吧，这种东西一般都是经过美化的，未必能准确地反映出此人是否适合你的公司。

真正重要的第一个“过滤器”就是自荐信，应聘者会在这篇文章中解释自己为什么适合这家公司。这一步不能偷懒，在招聘远程员工的时候，管理者应当“无情”地把写作能力差的应聘者筛掉。

要是知道如今的管理者在筛选简历方面有多么冷酷无情，绝大多数应聘者恐怕会吓一大跳。我们发布的一个职位收到了150份简历。你觉得第一遍粗选的时候我们会用多长时间？每份简历不到30秒，有时候还不到10秒。

当管理者必须在150份简历中挑出10~15份进行第二轮筛选的时候，他只能这么做。正是自荐信中体现出的写作水平决定了这封简历是弃还是留。

幸运的是，拥有良好的写作能力完全是有可能的。极少人生来就是写作高手，绝大多数杰出的作家都在不断练习。此外，你不需要成为海明威或马克·吐温，但你的确要认真对待这件事。

你需要多读，多读，再多读，仔细揣摩好作家是怎么写的。首先要关注的是清晰的表达，风格是其次的。如果你真心想成为一个好写手，可以从以下这几本书开始：

《写出好文章》（On Writing Well），作者：威廉·津瑟（William Zinsser）

《风格的要素》（The Elements of Style），作者：威廉·斯特伦克（William Strunk）、E·B·怀特（E.B.White）

《散文的修改》（Revising Prose），作者：理查德·拉纳姆

（Richard Lanham）

有没有不需要很强的写作能力也能做的远程工作岗位呢？肯定有。如果你的工作中没有大量的协作或讨论，你或许不需要无可挑剔的写作技巧。有些人精于独自鼓捣数字，销售人员可以通过电话来处理客户的投诉。在这些例子中，出色的写作技巧依然很有用，但它可以让位于某些更加重要的素质。

试做项目

37signals 公司
伊利诺伊州芝加哥
387932
1500 美元
詹妮弗·史密斯
密苏里州圣路易斯
詹·史密斯
截至下周
测试

某位员工是在公司上班还是远程工作，这都无所谓，我们要看的是工作质量，而不是简历。

许多公司通过以往的工作成绩来判断应聘者的水平。我们有时也会参考。但麻烦的是，已经完成的工作很难清晰地进行衡量。谁是真正干活儿的人？这件事是单枪匹马做成的，还是依靠团队的力量？当时受到了什么限制条件？耗时比预计长吗？等等。

我们发现，判断工作质量的最好方法就是，在正式雇用员工、给他们分配许多工作之前，先让他们试做一点儿。就算是“试用”吧。在我们的试用期内，员工需要完成一个耗时一两周的小项目。我们一般会支付1 500美元左右的费用。我们从来不会要求别人免费做事。如果我们自己不会免费做事，为什么让别人这样做呢？

如果这位候选人目前没有工作，他可以有一周时间。如果他现在还在上班，考虑到他可能需要利用晚上或周末才能做这件事，那就给他两周时间。

试做什么项目，要看他们应聘的是什么岗位。设计师可能需要把我们网站上的某个页面或某个产品重新设计一下。程序员可能要在一周之内编写一个小小的应用程序。如果你想雇一名文案撰写者，那就让他们写点儿东西看看。

无论试做的项目是什么，一定要有实际意义。创造一个能解决问题的新东西。我们不相信解谜题那一套。解决实际问题要有趣得多，也更有启发性。

亲自见见他们


欢迎

看到这儿，大家都明白远程工作是怎么回事了，可是，远程招聘呢？你在用招聘本地员工的方式来招聘远程员工吗？

假设你看中的那个候选人已经具备了能力方面的基本要求，下一步就要看他在文化方面是否适合公司。尽管他们要在异地工作，但在正式雇用之前，见一面还是很有必要的。你可以对他们的性格有大致的了解。他们是否彬彬有礼？守时吗？人品正派吗？他们会善待别人吗？团队的其他成员有什么看法？短短一次碰面，你可以了解不少东西。

我们一般会把人选缩减到两三个，然后请他们到公司来待一天。既然我们已经知道他们的能力没问题（否则也不会进入这一关了），见面就是为了判断一下我们是否喜欢“这个人”。

见面是非正式的，一般会安排他们来吃午饭。我们通常会让候选人跟未来同事一起出去，而不是跟部门管理者。准新员工将来跟团队成员相处的时间要比跟管理者接触的时间多得多，所以团队对此人印象如何是很重要的。

候选人吃完午饭回来之后，他们会跟管理者一同坐下聊聊天，当天余下的时间里，他们会受邀在公司里参观。干点活儿，旁观一下，做什么都行。我们想让他们感觉一下跟我们相处是否自在，我们也要看看跟他们相处的感觉。

他们走了之后，我们会跟一同去吃午饭的团队成员坐下聊聊。这几个人脾气好吗？你们想跟他们一同工作吗？他们是怎么对待餐厅服务生的？他们懂得尊重他人吗？是否适合37signals？此时，同事们的看法很重要。

最后，我们根据才华和性格两方面做出决定。总是要综合考虑这两点。如果我们确定要雇用某人，他也愿意接受这份工作，那么我们就签

订合同，而且会邀请他们在最初的几周里到公司总部来工作。这样，他们会更加熟悉团队和企业文化，也会跟大家混熟。入职引导工作结束后，他们就可以回家做事了，此时，他们对公司、同事以及我们的工作方式已经有了清楚的了解。

承包商最懂怎么做培训



承包商最懂怎么做培训

有没有理想的“远程员工训练营”呢？做一阵子承包商就行。身为承包商，你必须能够制定合理的时间表，定期展示阶段性成果，把往往很

模糊的工作定义转变成清晰易懂的概念。这一切能力都非常适合远程工作。

对于企业和即将尝试远程工作的员工双方来说，“承包制”都是一种绝佳的手段。双方都在测试、磨合。承包制的部分魅力就在于，如果你的客户是个笨蛋，起码你用不着一辈子为他们干活。一旦合同结束，你就自由了，可以再找下一家。考虑到大部分承包商都有那么多蠢客户的故事可讲，一旦遇到一个不蠢的客户，他们多半会急不可耐地赶着开工。

对于一个曾数次体验过公司运营不畅状况的承包商来说，他更有可能欣赏那种真正理解远程工作的企业。由于远程工作需要信任，也需要过硬的工作成果，承包商可以放心大胆地这么想：一个能够“酷”到顺利接受远程工作的公司，在其他各个方面应当也够酷吧。

06
管理远程员工



什么时机最合适？





企业创立之初的
任务清单
申请成立有限责任公司
远程办公
创建一个商标
建立一个网站
展望未来
第一个项目

如果我今天刚创办了一家公司，是不是现在就应该采用远程工作方式？如果我的公司已经开了一段时间，怎么做？我该如何让远程员工融入一种已经建立起来的文化？

总体来说，越早越好。文化是随着时间成长的，如果你的企业文化可以跟远程员工们一起成长，那一切就会容易得多。想想那些在电脑普及之后出生的孩子，他们对电脑非常熟悉，因为这东西一直伴随着他们长大。然后把他们跟你的父母比一比，父母们用起电脑总是有点儿磕磕绊绊的，因为他们接触得晚。你的公司也一样，趁早开始吧。

如果你的公司已经发展得相当稳固了，你可以随时引入远程工作方式。这事不会太简单，但许多值得做的事情做起来都不简单。它需要承诺、自律，最重要的是，它需要一种“此事必成”的坚定信念。

最好的入手办法就是让现有的员工开始远程工作。你用不着去招聘几个外地新员工来做实验，挑一些优秀的员工，跟他们谈谈远程工作的想法。告诉他们，如果愿意的话，他们可以每周在家工作几天。我敢肯定，一定会有几个人想试试。

如果你把远程工作视作低风险的实验，你就能够不断地尝试、调整，看看哪些方式效果最好。你可以在不同的团队中尝试。或许有些岗位轻易就能转成远程模式，而有些工作还是适合留在办公室做。不试试看，你就永远不知道。

所以，如果可以的话，趁早开始。如果不行，那就小步尝试。找几位信得过的员工，先小规模地做做看。让他们每周有几天在办公室外工作，看看结果怎么样。这样做的风险很低，而且你很快就能知道它是否可行。

别再盯着椅子



别再盯着椅子

如果管理者只需盯着员工的位子，看谁来谁没来，那做管理也太容

易了。确保那些小工蜂早上9点飞进办公室，如果有谁晚上6点之后才走，就给他发朵小红花。一直以来，许多人就是这么做管理的。根据那些对生产力的荒谬测量方法，这么多年来，唯有小工蜂们具备坚定的决心，事情才有可能做成。

远程工作摒弃了这种管理方式。“要是我没法看见他们来上班，那我怎么能保证他们在干活？”只会盯着椅子的管理者就会产生这种天真的想法。再往深里想一步，我们这位天真的管理者又问了：“如果我的管理职能不是确保员工在工作，那我在公司还有什么用？”

这是基本常识，华生。管理不是放羊，而是领导员工并核实工作的完成情况。这个岗位职责的棘手之处在于，它需要你了解工作本身。如果你不了解团队成员手上工作的复杂程度，那你就没法高效地管理这个团队。

这并不是说，如果你管理的是编程团队，你就非得是程序员出身不可（尽管这很有帮助），设计指导也无须亲自去设计每一个网页（但是再强调一次，如果能做，那会很有帮助的）。我们的意思是说，他们应该知道哪些事应该做，理解为何工作会出现延误，遇到棘手问题能够想出创新的解决方案，他们应该能够把工作拆分成可控的小块任务，并且把合适的人分派到合适的项目中。这种能力能够保证工作顺畅进行下去，尽可能减少干扰，扫除障碍。

可以确定的是，一个懂行的管理者不需要死盯着椅子。绝大多数情况下，工作是何时做的、在哪儿做的都不重要。文案是不是在伦敦写的，代码是不是在马贝拉完成的，或是设计草稿是不是在埃特蒙德画出来的，这些跟文案是否漂亮、代码是否正确、设计是否出彩都毫无关系。

见面聚会与赶工冲刺



欢迎参加一月份的公司会议



欢迎参加十月份的公司会议

不能因为你没有固定的办公室，或是大家不一定都在一起工作，你们就可以从此不必常见面了。实际上，你们一定要偶尔见面聚会，这几乎可以算是硬性规定。

在37signals，我们每年至少聚上两次，每次四五天。部分目的是讨论工作，展示最新成果，决定公司未来的走向，更重要的用意是让大家彼此对得上号。定期这样做，我们就不会忘了彼此的个性。

事实是，如果大家在所谓的“真实世界”里见面混熟了，一同吃饭，一同欢笑，远程工作就会变得更加顺畅。团队中有新人加入时，见面聚会就变得尤为重要。自从我们在芝加哥的漂亮办公室落成之后，我们就把聚会地点定在那儿了，以前，我们在威斯康星州的科勒、加州的圣迭戈和缅因州的约克港都举办过聚会。

总部设在苏格兰爱丁堡的FreeAgent充分利用了地域优势——世界

最大的艺术节就在这里举办。每年夏天的艺术节期间，他们就让大家都聚到这里来。11名远程员工跟当地39名同事碰面。图片公司Fotolia有80名员工，其中一半散布在22个国家。他们最近的一次聚会去了摩洛哥的马拉喀什。多么国际化！

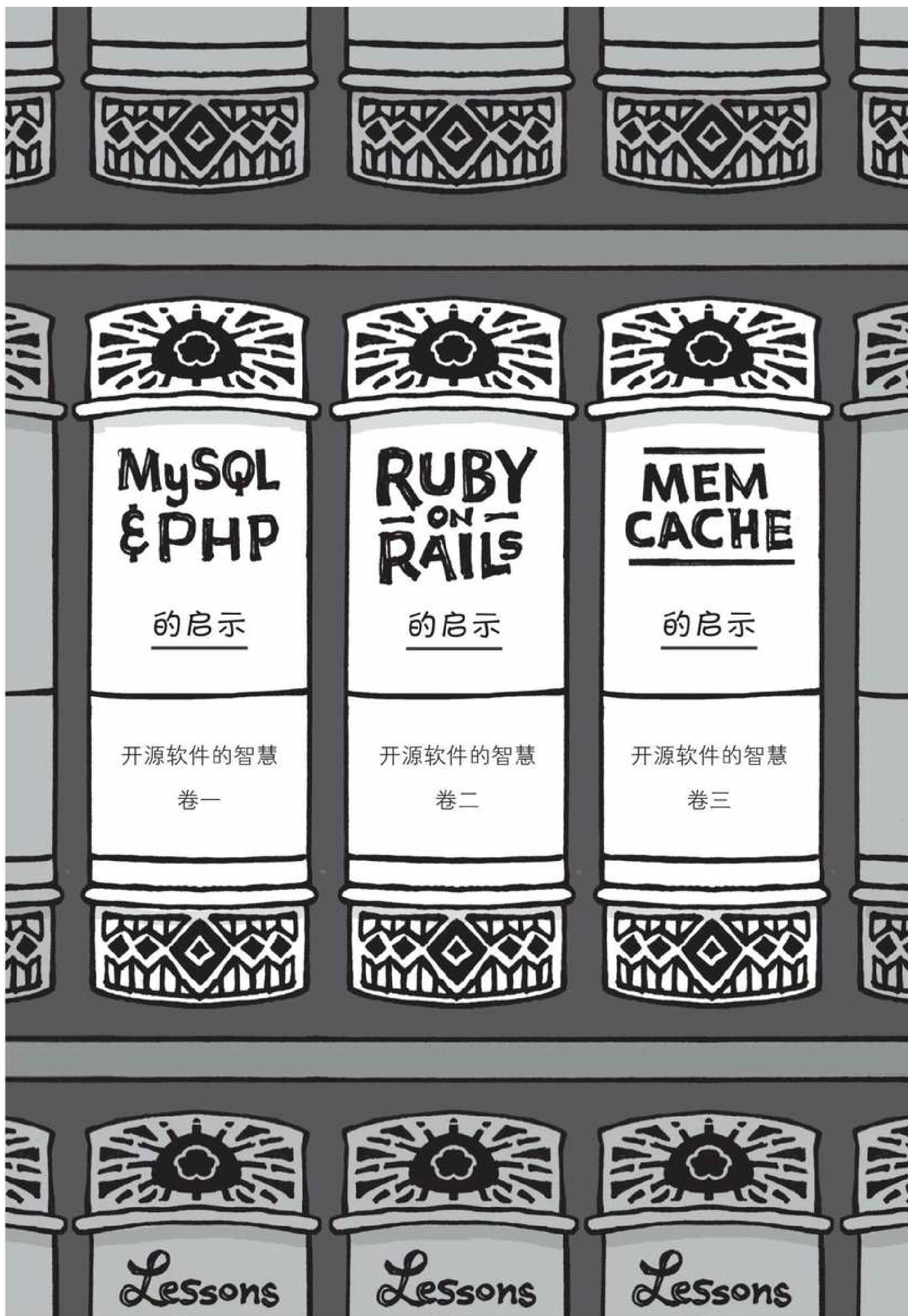
整个公司见面聚齐很重要，偶尔召集一小组同事，为了某个特定项目一起冲刺一把也挺有意思。如果公司必须加足马力疯狂赶工（时间少到几乎不可能完成，压力巨大），那么大家携手共渡难关也很有意义。

我们就曾经这么干过，比如公司发布新产品，或是有个特别棘手的程序需要完成。不过有时候也没什么其他理由，就是因为大家很想见面聚一聚。

一起去参加行业会议也是团队建设的好机会。大家能一起学到新东西，而且晚上的时间都可以用来社交。

绝大多数时间你们都在远程工作，并不等于你们必须（或是应该）一年到头都分隔异地。时不时地见面聚一聚，共享欢乐时光吧。

开源软件的启示


MySQL & PHP
的启示
开源软件的智慧
卷一
RUBY ON RAILS
的启示
开源软件的智慧
卷二
MEM CACHE
的启示
开源软件的智慧
卷三
Lessons
Lessons
Lessons

过去几十年中，开源软件运动日渐兴盛，把商业软件巨头打得落花流水。即将开始远程工作的员工和管理者们从中可以学到很多东西。这是世人从未见证过的、异步协作与沟通的胜利。

表面上看，这听起来几乎是一项令人难以置信的任务。编写复杂的软件本身就已经够难的了，把其他复杂情况一概移除似乎是谨慎的做法。比如，管理散布在全球的上千个人，有些人所在的时区甚至完全不重合（对于高效协作来说，这是最大的障碍），这些就属于应该移除的复杂情况。

但是，就像很多直观知识是错的一样，这个想法也是错的。从Linux操作系统到MySQL数据库，从PHP语言到Ruby on Rails，开源软件响亮地打了微软、甲骨文等商业软件巨头一巴掌。

跟一般的企业使用或普通消费者使用的软件包相比，这些开源软件要复杂得多，参与开发的人也要多得多。如果人们通过远程协作可以成功地开发出世界级的操作系统、数据库、编程语言、Web框架和其他各种各样的软件，或许你应该更加仔细地看看他们是怎么做的。

以我们37signals开发的Web框架Ruby on Rails为例，十多年来，我们一直在持续更新代码库，不断地添加功能，提高代码质量。来自十几个国家、数百个城市、将近3 000人都陆续对代码库更新做出了贡献，而且绝大多数人都素不相识！一般来说，软件开发是这样的：旧代码+大量新功能+诸多开发者=乱成一锅粥！

然而，最后的结果很好。天啊，何止是很好，它的成功简直超越了我们最疯狂的想象和期望。它成功的关键跟本书中讲到的很多东西一样，但我们还是看几条吧：

- 内在动力：程序员编写开源软件，一般都是因为热爱这件

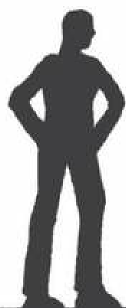
事，不是为了钱。钱往往会相伴而来，但它极少是动力来源。也就是说，当你在解决一个特别感兴趣的、令你兴奋激动的问题的时候，你根本不需要有管理者经常从你背后伸脖子过来看看你是否在干活。

- 一切公开：绝大多数开源软件都是通过邮件列表和GitHub这样的代码追踪系统来协调运作的。只要有人想出手帮忙，就能做到，因为所有的信息都是公开的。你可以自告奋勇地参与进来，对某块内容最精通的人很容易就能切入。

- 偶尔碰面：绝大多数成功的开源软件最终都能召开交流大会，起码也能举办一些讨论会。开发者就有机会见面沟通，这很像公司的聚会和项目冲刺。但这不是必需的，而是锦上添花的事。

所以，当你怀疑远程工作究竟是否可行，或是遇到了阻碍时，想想这个：起码我不用征集和协调分布在全世界的3 000人来做一件事吧。你会立即轻松很多，顿觉眼前的问题没什么大不了的。

公平对待所有员工



办公室办公

LOCAL



远程工作

REMOTE

如果你把远程工作的员工视作二等公民，日子可就难过了。远程工作的员工占的比例越小，这个问题就越容易出现。这种现象很自然，除非你着手解决它，否则它不会自动消失。

你用不着费多大劲儿就能让远程工作的员工们自觉低人一等。比如，满屋子都是本地人，内部交流系统又差，远程工作的员工们得知公司里发生了什么事情都很难，更别说参与进来了。“约翰和我昨天在办公室里讨论过了，我们都觉得你的想法行不通。”如果每场争论都是这样结尾，那真是烦死了。见鬼去吧。

身为公司老板或管理者，你需要营造并维持一个公平的工作环境，让办公室内外的人都得到平等的对待。这话说起来难，做起来反倒比较容易，一个很好的方法就是让几个职位很高的员工远程工作。普通员工只能郁闷地默默忍受，应该让有权力改革的人体会一下这种感受。

20世纪90年代，纽约地铁里犯罪事件频发，破坏公物之风盛行，纽约警察局局长威廉·布拉顿（William Bratton）命令警官们去乘坐地铁。当他们亲眼看到事态有多么糟糕之后，改革很快就开始了。

但这并不是说，管理者需要搬到另一个城市才能体会同样的痛苦。只需让他们每周在家工作几天就行，他们肯定多少能体会一些远程工作的员工的苦衷。但是，比让他们偶尔在家工作更好的做法就是让他们彻底远程工作。例如，总部设在密歇根的办公家具与家居用品制造商赫曼·米勒是这样做的：设计团队的负责人贝蒂·哈泽（Betty Hase）驻扎在芝加哥，向纽约的上司汇报工作，同时管理着遍布全美的10位成员。

保持公平其实相当简单：使用出色的内部交流系统，使用WebEx这样的桌面应用程序来确保协作中人人都能看到相同的东西，尽量使用电子邮件和其他的线上通信平台来讨论问题。最重要的是，经常设身处地地为远程工作的员工着想。

一对一沟通




1 ON 1's



一对一沟通

我们提倡管理者经常检查全体员工的工作进度（反正你在总部办公室里会碰见他们），而对于远程工作的员工，这个频率应当更高一点儿。在37signals，我们的日程表并不固定，但我们会尽力做到每隔几个月至少跟每位远程工作的员工通个电话。理想状态下，我们会每个月都打，但隔两三个月也挺好。

我们把这种定期的检查沟通称为“一对一沟通”，其他公司可能只是把它称作“检查”或“常规汇报”。关键在于，这种对话应当是轻松随意的。它不是对某个项目的评论或反馈，反而更像是“嗨，最近怎么样”这样的问候电话。这种闲聊一般会持续二三十分钟，但预留一小时的时间比较好，万一话题比较多呢。如果对话进行得十分顺畅，你肯定不愿意贸然挂断。

此举的用意其实就是让沟通渠道保持在始终通畅的状态。这些简短的通话能够避免那种不被人注意的小问题逐渐累积。士气与动力是脆弱的，你肯定希望能把准远程工作团队的脉搏。半年或一年才正式述职一次，这种间隔时间太长了。

况且，正式的年度述职报告通常关注的都是大局，没法解决小事。正式述职要谈的一般都是长远目标、薪资调整、升职机会……真正的危险都来自于细节——在每年一度的见面之间悄悄浮现出来的担忧情绪。

这个做法的妙处在于，尽管某人远在千里之外，人人都知道怎么打电话。只需闲聊几句，看看情况怎么样。第一次“一对一沟通”过后，你会惊讶地发现，通过一次谈话竟然可以了解到这么多信息。

移除路障



想要在远程工作中顺利地把事情做完，首要的就是随时都能取得进展。叉着手干坐上3个小时，只为等待经理批准，或是巴望着某位同事能早点儿起床，告诉你远程世界中某件事该如何做，这实在是没有意义。

当你跟所有同事一起在同一间办公室里朝九晚五地工作的时候，你不会注意到这些障碍。就算只有杰夫一个人拥有发布新版软件的权限，或是每笔退款必须经贾森批准才能支付出去，反正他们就坐在你对面，你只需开口问一声就行了，谁会在乎其他人能否做这件事？要把远程员工从干等的困境中解救出来，最好的方法就是把这些路障全都移走。第一步就是授权，让每个人都有自主做决定的权力。如果一家公司上上下下的员工都不被信任，缺了一层层的管理批文就没人能做决定，那么这家公司里的人肯定都有问题。

可是说实话，事情很少是这样的。真实的情况是，由于处在会被惩罚和责难的工作环境中，人们往往不敢做决定。这种工作风格极不适用于远程工作。身为管理者，你必须接受一个事实：人们会犯错，但他们都不是故意的，这些错误正是学习和成长的代价。

其次，你必须保证员工能够接触到他们所需的一切东西。绝大多数公司的做法刚好相反，他们采取的是“需者方知”的策略，需要你知道某些信息的时候才会告诉你。这根本没必要。除非你是为军方工作的，或者身在那种极其少见的、处理高度机密信息的公司（在这种地方，就连值得信任的员工也不能信任），否则这些壁垒只会变成障碍，让大家很难把事情做完。

造成这种问题的另一部分原因是某些管理者就喜欢这种拦路的感觉。下属做事必须先问问他，甚至得求着他，这让他得到一种奇异的满足感。千万别低估了这种心态的力量。

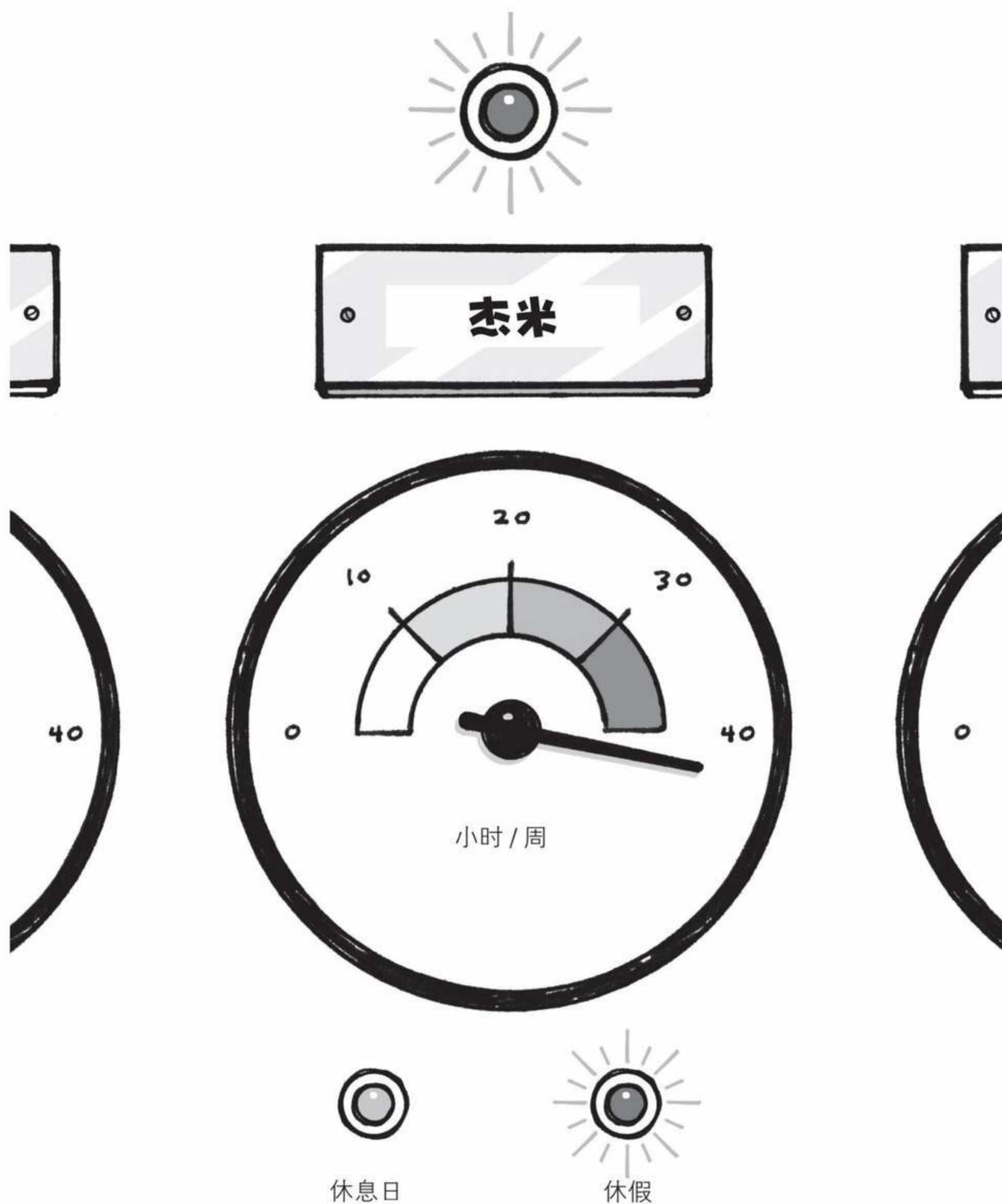
我们最好能够认识到，有些人特别喜欢让事情经过自己的手，哪怕

这种中转毫无意义。一旦发现了这种趋势，你就可以把批准和控制的繁忙事务简化掉，把精力放到为企业和客户创造价值这种实事上。

在37signals，我们想出了一系列移除路障的办法。首先，公司会给每个人发一张信用卡，告诉大家要“明智地使用”。员工想买工作所需的物品时，无须求人，也不需要填写费用报告（只需把收据附在内部邮件里，供审计使用就行）。

其次，37signals的员工想休假时无须申请，也不需要说明去几天。我们告诉大家，只要合理安排时间、把休假时段发布到日历表上，跟同事们协调好工作就可以了。如果你放手让大家去做，他们的力量会令你惊讶——他们会非常努力地做出合理的安排，表现出强大的责任心，尽力达到你的高期望值。

要当心的是过劳，而不是偷懒



如果你读过媒体上关于远程工作失败的报道，你多半会认为把人们放回家工作的最大风险就是他们会变成不干活的懒骨头。可在现实中，

在成功的远程工作环境里，最大的敌人是过劳，而不是偷懒。

如果你的员工生活在不同时区，24小时都有人在上班，这种问题尤为明显。在传统的办公室中，大家可能会在下班后再待一会儿，可最终他们肯定会回家。可对于远程工作的员工来说，这种界限更为模糊。如果从洛杉矶到莫斯科都有同事，很可能一整天下来你都在工作，即便如此，网上可能还有人在等着跟你联手做事。

就算你和同事都居住在同一个时区，这种情况也有可能出现。在家上班意味着工作和生活并没有清晰的界限。要用的文档和设备都在手边，因此，如果你在晚上9点想到了一个点子，你还有可能继续做下去，哪怕你已经从早上7点工作到了下午3点，工时早已够了。

事实是，你很容易就会把工作变成主要的嗜好。“嗯，今晚老婆出门见朋友去了，那我干脆把这件事情做完。哟，这周六下雨？那我把下周二电话会议上要用的报告写了吧。”

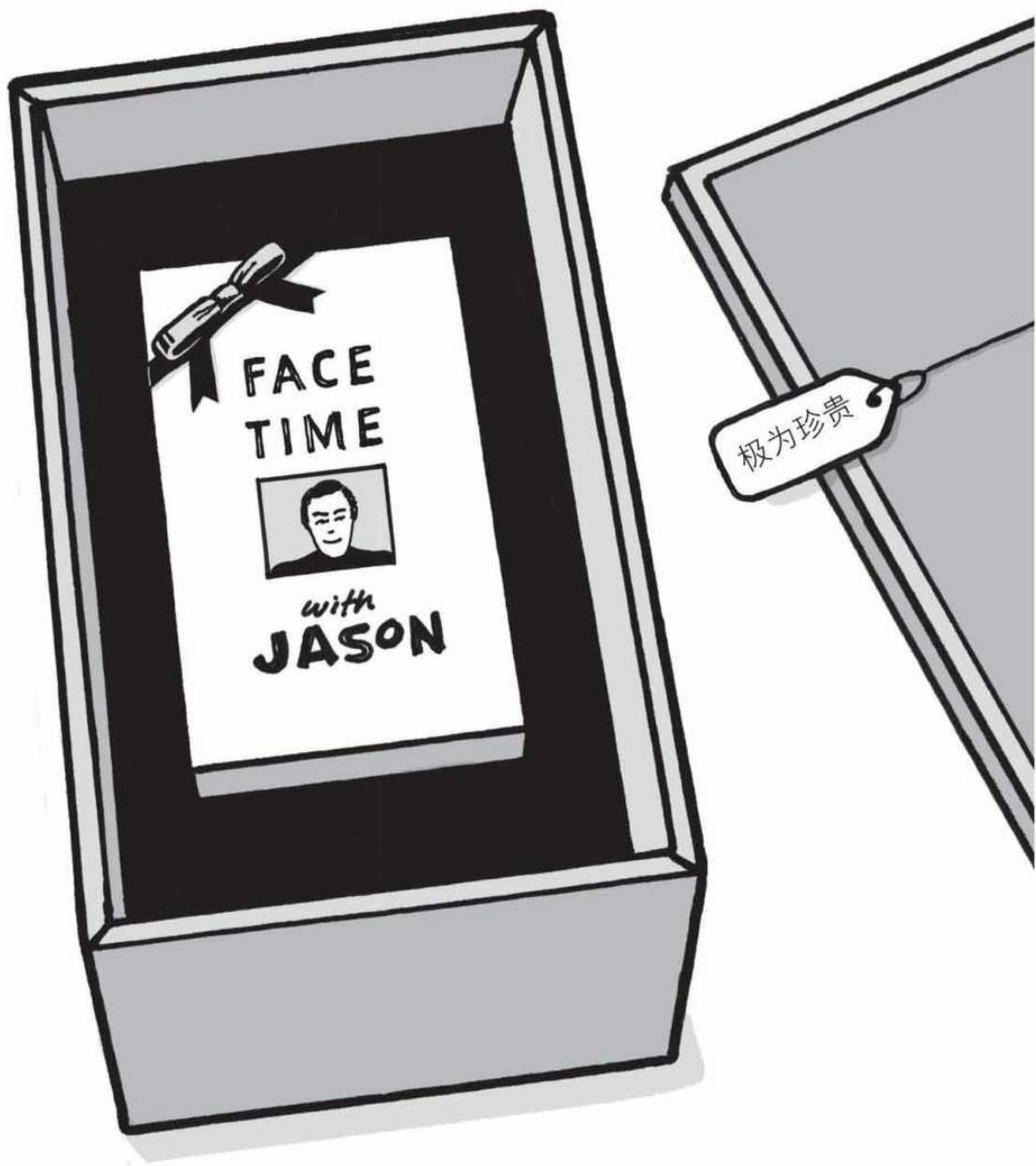
这听起来简直是老板的美梦啊：员工投入了大量的额外时间，还不必多付工资！但事情并非如此。这么废寝忘食地工作，员工很可能会筋疲力尽。就算他们很热爱这份工作，结果也是一样。或许情况还会更严重，因为他们不会觉得有什么不对劲，直到为时已晚。

人人都有责任去照应同事，看谁可能会过度工作，但这份责任最终还是要落到公司老板和管理者身上，他们需要把基调定好。如果老板和管理者经常没日没夜地工作，公司很容易形成过劳的氛围。

在37signals，我们用各种各样的办法来对抗这种过度工作的自然趋势。例如，每年5月到10月，我们给所有员工都多加一天周末，让大家趁着好天气，多花点儿时间待在户外，辛苦了一冬天了，应该用这种方式好好减减压。我们还会资助员工们开展业余爱好，为他们量身定制行程，把这个当作假期礼物送给他们，鼓励他们休假出去游玩。

你肯定不希望下属是一帮懒蛋，同样，你也不想要一个超人组。能够走得长远的最佳员工是那些懂得可持续工作的人。不要太多，也不要太少，恰好就是最好。平均每周工作40小时就刚好。

妥善运用稀缺资源



与贾森面对面

当某种东西很稀少时，我们就会珍惜它、重视它，小心翼翼地使用它。当某种东西很充足时，我们想也不想就会把它用掉。工作量和工作

价值往往成反比。

远程工作一个明显的副作用就是，大家的会面时间减少了。表面看来这是件坏事。为什么要把沟通变得更困难？为什么逼着大家用电话、邮件、即时消息或视频聊天来对话？面对面交流不是更好吗？

面对面的谈话以及会议都是好事情。如果大家有一件复杂的事情需要讨论，互动很多，那么很少有什么方式能胜过面对面的谈话。然而，当这种会面随时随地都能发生的时候，它们的价值就降低了。它们还没来得及成为高价值的信息交换手段，就已经沦落为常规的、无味的、无效的东西，最终变成了没完没了地浪费时间。通过电子邮件或电话，本来几分钟就可以回答的问题变成了45分钟的面谈。偶尔来一次长谈还挺好，可当它成为常态之后，也就是供应量充足之后，你就遇到问题了。

此时，远程工作的好处就显现出来了。绝大多数对话都发生在虚拟环境中——电话、电子邮件、Basecamp、即时消息、Skype视频聊天，大家就会真心盼望着面对面的特殊机会。在远程工作中，见面的稀缺性提升了它的价值。有趣的事情出现了：大家不会浪费时间。知道这是稀缺资源，大家就会更加明智地使用它。

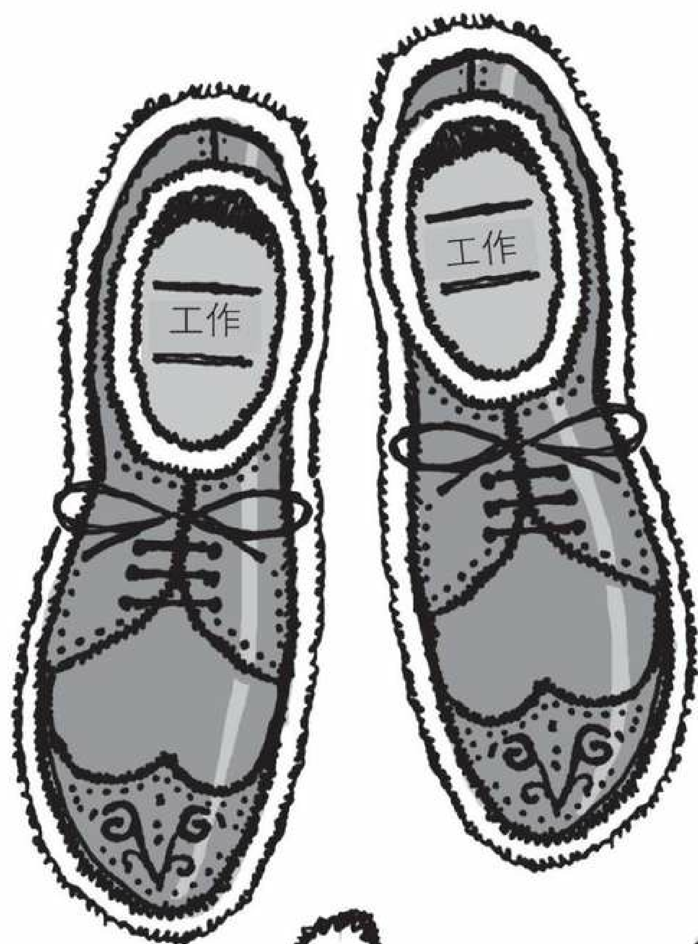
在37signals，我们经常遇到这种情况。既然我们绝大多数人都采用远程工作方式，我们真的非常珍惜少有的聚会机会。每年有几次，全公司会在芝加哥聚上一周，大家一起出去玩，聊很长时间，分成小组活动。在这寥寥数天里，我们的效率极高。但是，如果我们经常这样做，那就变成浪费的时间极多。正是由于共聚的时间很少，它的价值才会提升。

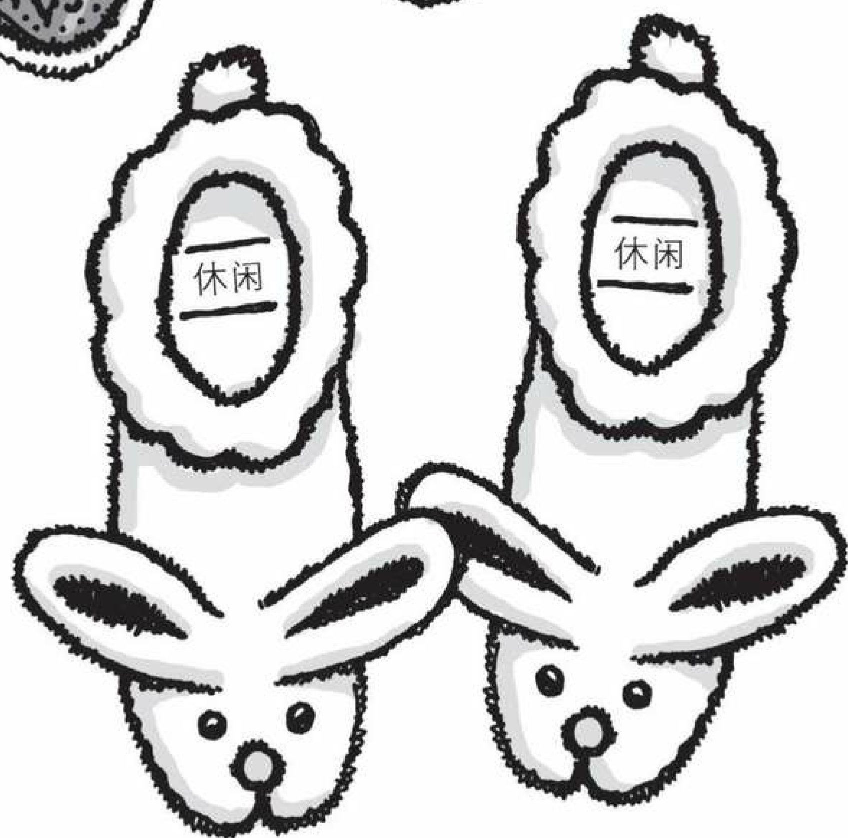
所以，继续减少见面的机会吧，把它变得更难一点儿，你会看到这种互动的价值被提升，而不是被贬低了。

07
远程人的生活



找到自己的作息规律


工作
工作


休闲
休闲

就算没有其他意义，朝九晚五的标准通勤式生活至少可算是很有规律。每天，闹钟在差不多同一时刻响起，你坐上火车，出发去办公室。回到家之后，你松开领带，给自己倒上一杯威士忌……好吧，或许你的每一天没有这么“50年代”，但你明白我的意思。

在家工作让人有了更多的自由度和灵活性。对于被困在格子间里、数着钟点盼下班的人来说，这简直就是终极梦想，可现实却没有如此干脆利落。缺少了清晰的界限和规律，事情有可能变得阴郁起来。

如果你在某个时段不需要出门，你很可能会在床上赖到中午，在笔记本电脑上随意地工作一会儿。或许，你会任由工作侵占了整个晚上，而你本应该用这段时间来陪伴配偶和孩子。“爸爸，你为什么不跟我们一起看节目呀？”

有些人可能会在这种自由散漫的生活方式中过得如鱼得水，但绝大多数人还是需要某种规律——起码是在大多数时间里可以依靠的东西。在“工作电脑，休闲电脑”那一节中，我们会谈谈如何运用不同的科技手段来工作和休闲，但事实是，只要你想为生活引入些规律，还是有很多窍门可用的。

比如，舒适的运动裤。你的身体会非常舒服，但它是否对你的精神状态有好处？这个问题值得好好想想。同理，把休闲时用的电脑跟工作电脑分开是有好处的，根据你是处于工作状态还是休闲状态来调整着装，这也很有帮助。

这并不是说，你应该天天都穿得西装笔挺。（但是，如果你喜欢这样，就尽管系上漂亮的领结吧！）我们只是建议，你应该把工作和休闲区分开。不管穿什么，看上去得体就可以了。我们有位名叫诺亚的员工用拖鞋来区分工作与生活：一双工作时穿，一双休息时穿！并不是每个人都使用这种小道具，也并不是所有人都需要这种心理上的划分，但

是，如果你早上很难进入工作状态的话，把裤子穿上试试看。

另一个窍门是把一天分成几个时段：阅读最新资讯、协作、专心工作。有些人喜欢在上午抓紧处理邮件、查看行业新闻，做一些强度不大的事情，午饭过后再专心处理棘手的事项。

你或许喜欢把它倒过来，这都取决于你自己的习惯。例如，当戴维在西班牙工作的时候，他喜欢在清晨把事情做完，此时美国的同事们都还在睡梦中。上午晚些时候和下午，他和家人共度时光，休息，然后把晚上用来跟同事们协作。

最后，你还可以运用家里的房间来实现状态切换，把工作全部留在书房里。在客厅或卧室里绝对不看工作邮件，不要"再做一点儿工作"。

每个人有自己的习惯，所以这些关于如何规律生活的建议只是建议。如果你喜欢随性地做事，决定权在你。但绝大多数人还是需要一些架构和规律的，以便充分利用远程工作的优势。找到最合适自己的方法吧，无论穿不穿裤子！

上午远程，下午回办公室



上午远程，下午回办公室

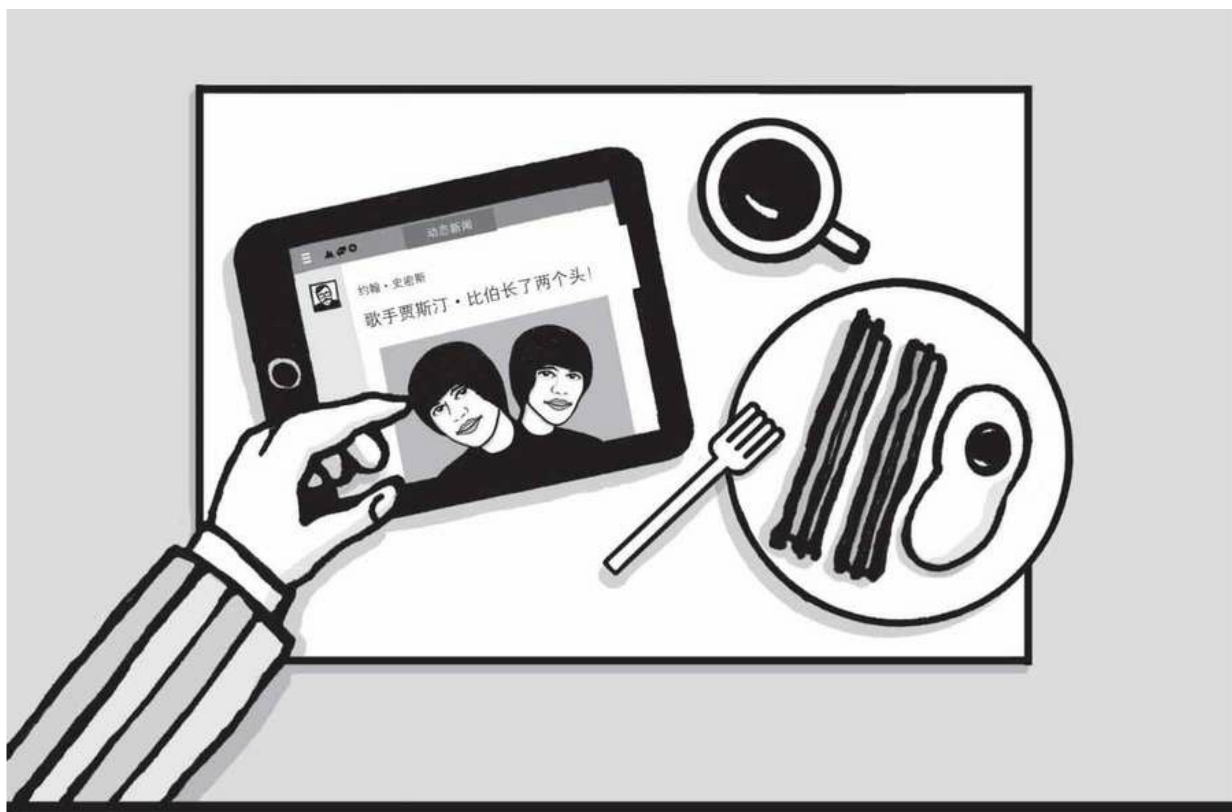
正如我们在前面的章节中所说的，远程工作并不是非此即彼的选择。有些人可以留在当地，有些人可以远程。或者是有时回办公室，有时离开办公室。

但是，你还可以拆分得更细一点儿。一天内也可以拆分，你可以上午远程工作，下午回办公室。实际上，在37signals，这是个相当普遍的做法。

贾森通常上午在家，11点左右进办公室。这并不等于他11点才开始工作，他在7点半到8点就已经开始了。他安排用上午做一些避开干扰的事情，然后在下午做那些需要更多协作的工作。

要让灵活性成为你的朋友。远程工作不是只能二选一：只能这样，不能那样。实际上，对很多人来说，“混合式”是个好的开始。如果你希望员工每天都来办公室，那就让大家下午来，把上午留给他们自己。你会惊讶地发现，这样一来，完成的工作反而更多了。

工作电脑，休闲电脑


动态新闻
约翰·史密斯
歌手贾斯汀·比伯长了两个头！


琼斯的提案
琼斯的最终版提案

理想状态下，工作和休闲之间的那条灰色分界线很难看见，同一台电脑既用于工作又用于休闲的话，就更不可能了。当然，你可以在工作结束之后关闭即时通信软件和电子邮箱，可你知道你不会这么做的。凡夫俗子一般没有这么强的自律能力。

一个更有效、更人性化的方法就是使用两台电脑，把工作和休闲彻底区分开。一台用来工作，另一台用来娱乐休闲。

如果你的“休闲电脑”上压根儿就没装工作中要用到的程序，效果就更好了。从技术上说，iPad也可以用来编程或做设计，但显然不那么令人满意。

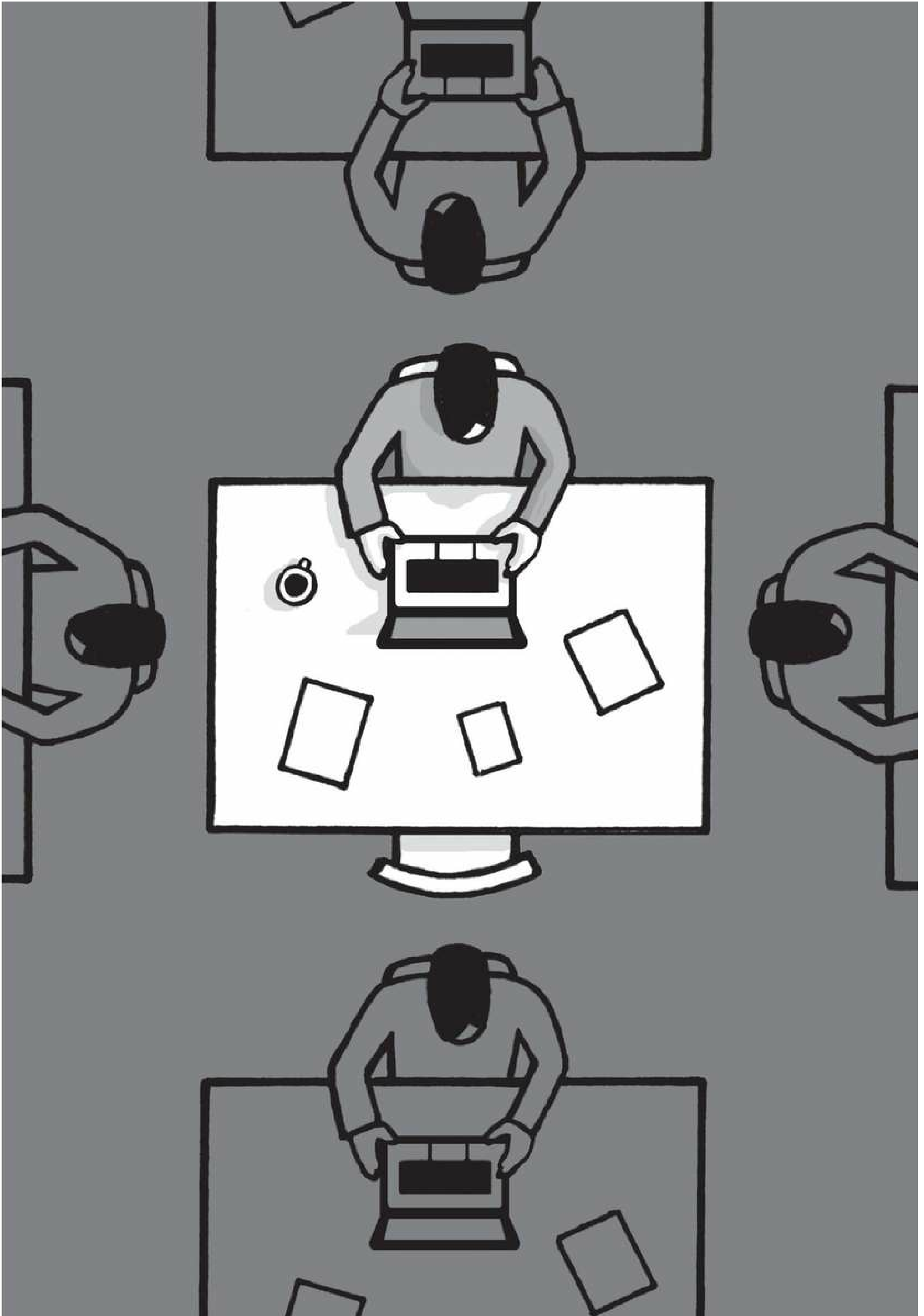
你还可以做得更彻底一点儿，把工作电脑留在书房。要是你再给它连上键盘、鼠标、显示器连接线之类的，把挪动这台电脑变成难事，那效果就更好了。做一番布置，让自己必须从舒服的沙发上起身才能去收工作邮件，绝大多数时候，胜利的是惰性，让你的大脑好好休息一下，踏实“充电”一整晚。

我们还发现，换一种完全不同的设备能很好地帮你转换状态。比如，休息的时候用平板电脑，而不是笔记本电脑。如果你已经在键盘前坐了一整天，那么晚上就换用点击和手势来操作平板电脑，就像减速换挡一样，把感觉转换一下，摆脱工作状态。

把工作和生活的邮件、即时通信软件账户区分开，也能起到类似的效果。这个方法稍微难一点儿，但效果更好。如果你的平板电脑和手机也能24小时接收工作邮件，那你八成抵御不了马上处理它的诱惑。

如今，家里备上两三台电脑实在花不了多少钱，所以你也不必再找借口。就把iPad当成运动裤好了——在家里使用很完美，但你肯定不想把它带到办公室去。

在人群中独自工作



离开办公室对提高工作效率很有好处，因为没人能来打扰你。上司或同事可以给你发邮件（但你可以一小时之后再理会），或是给你发送即时消息（但你可以将状态改为“离开”），但他们没法亲自过来干扰你，他们需要得到你的允许。

所以，有什么理由不这样做呢？

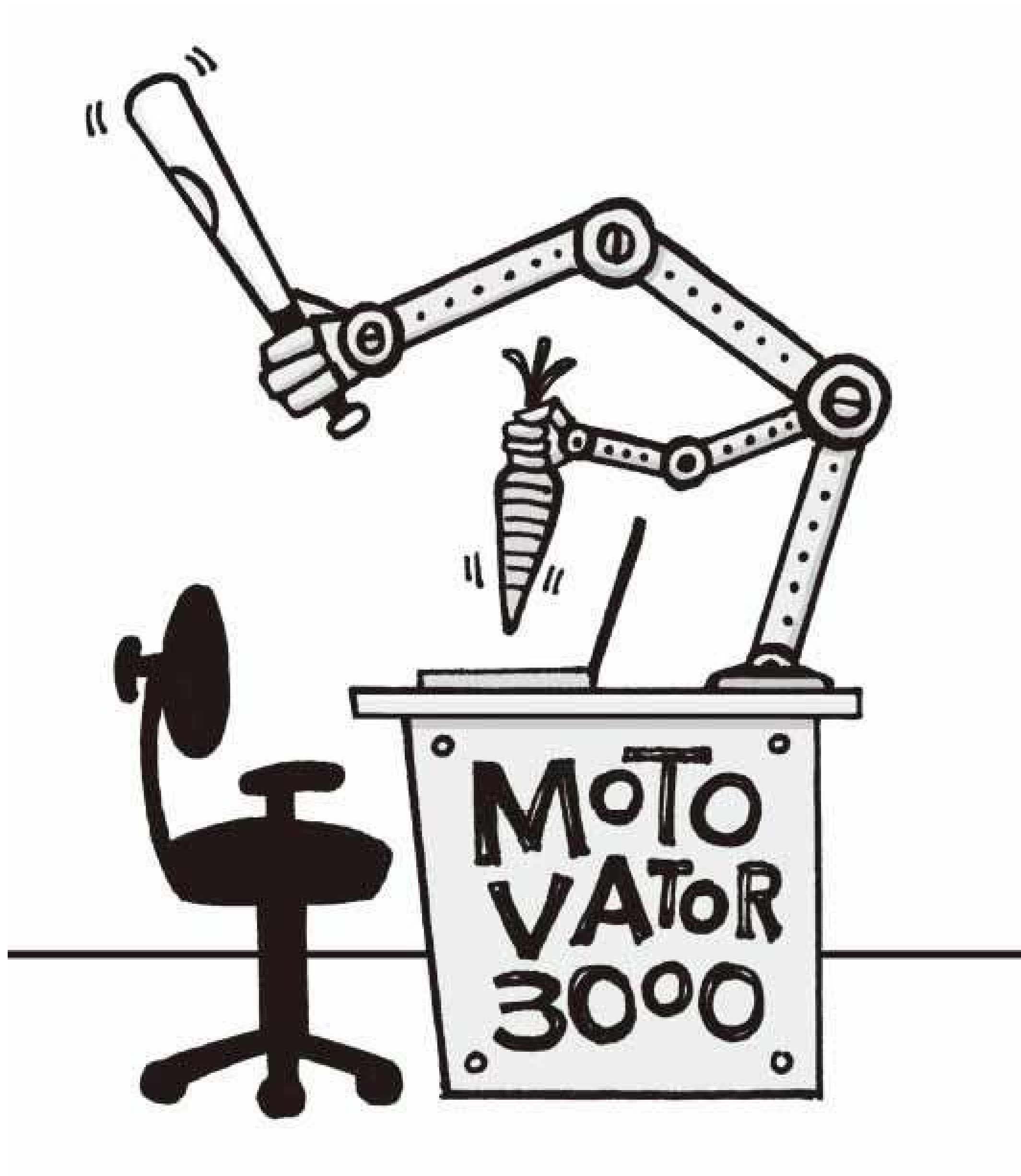
对某些人来说，这种感觉太好了。但是，有些远程工作的人会发现，周围特别安静的时候，他们反而很难进入工作状态。如果你也是这样，有个简单的方法：拿上笔记本电脑，去附近找个有无线网络的咖啡店。在那里，没有同事打扰你，而你照样可以享受背景中人群的噪声。

这听起来有点儿违反直觉，但是，他人的存在（即便你不认识他们）会让你的大脑以为埋头高效工作才是正经事儿。谁想当个懒虫，在上班时间去咖啡店里没事坐着，盯着Reddit上的傻瓜小猫视频看个没完，或是打游戏啊？

当然，不一定非得去咖啡店不可。图书馆、公园、联合办公的地方都行（在“家里没地方办公怎么办”那一节里我们会详细讨论）。

就像远程工作本身一样，当你想离开家，换个地方的时候，想去哪儿也不是非此即彼的选择。例如，你可以把开车进城去咖啡店的机会留给那种特别需要专心致志的时候，那时，你绝不会把任何一秒浪费在上网瞎逛上。

保持强劲动力



发动机3000

从事脑力工作，动力就像燃料。某个动力充足的下午，你能干出好

几天的活儿来。有时候，如果动力衰竭了，一周也做不出一天的工作。

在远程工作中，保持强劲动力的窍门是什么？如果你是个管理者，该如何保证远程团队中人人都保持充足的劲头？应该用大棒吓唬他们呢，还是用胡萝卜引诱一下？

埃尔菲·艾恩（Alfie Kohn）在他那本精彩的《奖励的惩罚》[注]（*Punished By Rewards*）一书中详细地写到，这两招都不行。想用奖赏或威胁来产生动力，效果极差。事实上，这两种办法都会削弱生产力。

想要激发员工的动力，唯一靠得住的办法就是鼓励他们从事自己喜欢的、在乎的事情，而且跟他们喜欢的、在乎的人一起做事。此外没有捷径可走。

乍一看，这话令人很难接受。对管理者来说，尤其如此。最常见的反驳说法就是，“工作中不可能全是轻松愉快的事”。或许吧，但它为什么不能是充满挑战和趣味并引人入胜的呢？把工作的乐趣简化为“跟玩儿似的”，实际上是贬低了一项漂亮成果给人带来的精神回报。

所以，别再把动力视作一种可以耍点儿花招、用人为手段来提升的东西了，你应当把它看作一个晴雨表，反映出工作和工作环境的质量好坏。如果某个员工士气低落，很可能是因为这项工作本身无甚意义，或是因为团队中的其他成员表现得就像工具一样。

如果你正在远程工作，却发现自己一周才做了一天的活儿，这就相当于红灯亮起，你应当留心了。越早做出反应，结果越好。

但事实很少是这样。绝大多数人缺乏动力的时候，会先责怪自己：“唉，都是因为我太拖拉！”“为什么我就不能打起精神来？”答案更有可能是问题并不出在你身上，而是工作内容和环境不对劲儿。

如果是这样，最难的部分不是逼着自己调整状态，而是要有勇气把

问题说出来，把令你打不起精神的工作内容和环境扭转过来。

如果你是管理者，发现某位员工有些懈怠，你应该安排一次一对一的谈话，了解一下发生了什么事。会不会因为这个项目不具挑战性，让他觉得很无趣？或者是他卡在哪里做不下去了，所以故意拖拖拉拉，逃避难题？看看你能做些什么，帮助他们重回正轨。障碍可能是结构上的，也有可能个人因素居多。或许是这名员工太累了。如果你们不在同一间办公室工作，找出原因还是挺难的。有时，只需给他们放几周假，暂时离开工作一段时间，他们就可以再度调整到原先的高产状态了。

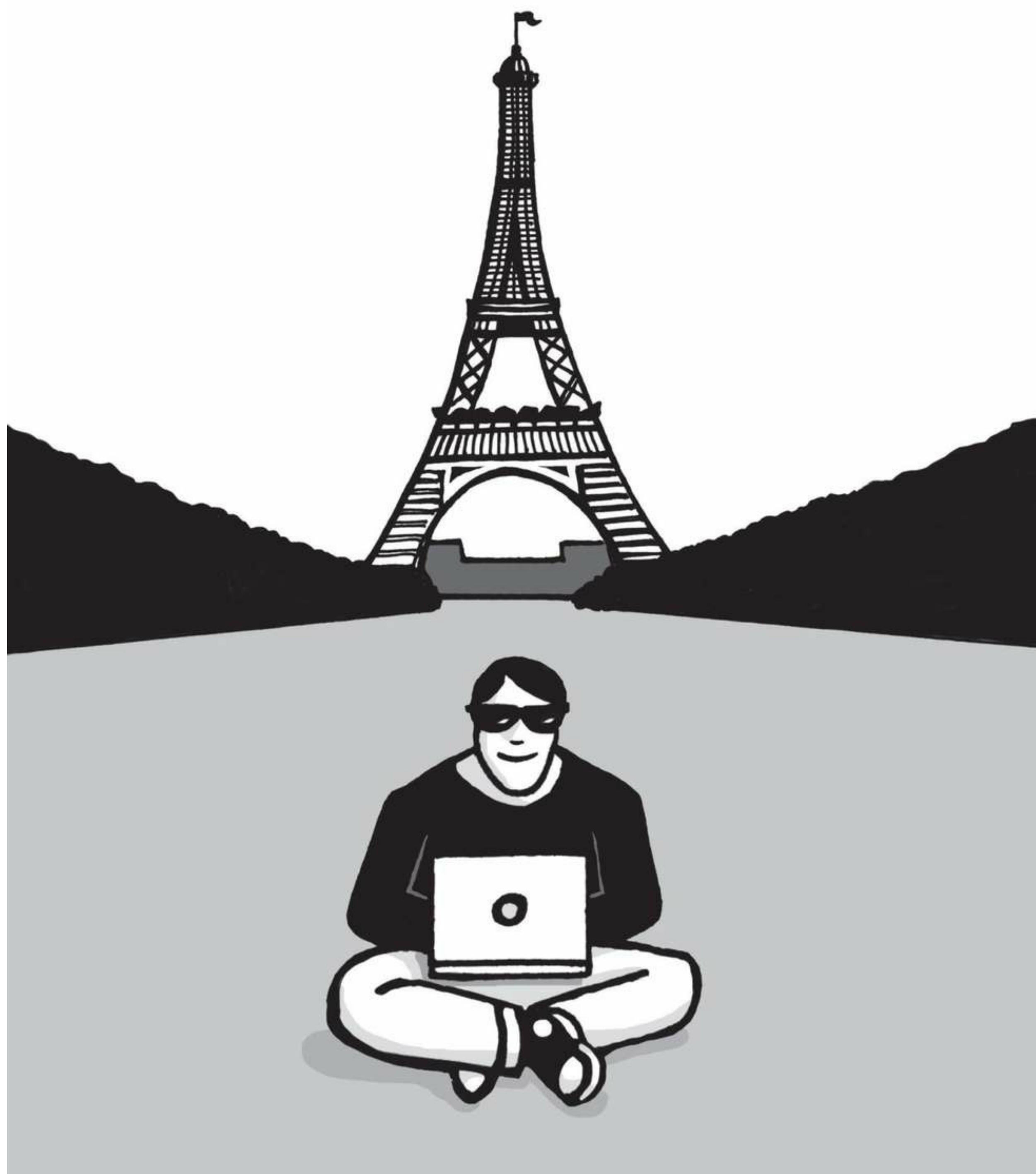
在37signals，工作满三年的员工如果想要放长假，我们会让他们休假一个月。当然，不是每家公司都能这么做，但是，如果你可以做到，这个方法非常见效。那些真正需要休息一段时间（而不是放个短假）的员工可以把精力放在自己、家人或任何有可能妨碍他全身心投入工作的因素上。

对健康的人生和健康的公司来说，动力都是一个极为关键的因素。你一定要重视它。

---

1. http://www.alfiekohn.org/books/pbr.htm

流浪的自由



“等我退休了，我就去环游世界。”这是很多人普遍的梦想，可是，为什么要等到退休？如果你渴望去环游世界，那就不要等到年华老去。

如果你在远程工作，那你就没法把“可我还要上班呀”当成延迟生活的理由了。

在37signals，我们就有几位“兼职”和“全职”的流浪者，而且效果好极了。我们已经了解到，一旦雇主接受“即便员工不待在芝加哥或纽约这样的大城市，也一样能够高效工作”的观念，员工就可以想去哪儿就去哪儿，无论是塞维利亚、阿姆斯特丹、马里布，还是伦敦。

Lincoln Loop的创始人彼得·鲍姆加德纳（Peter Baumgartner）带着妻子和两个孩子从科罗拉多州搬到了墨西哥的一个海边小镇，在那儿遥控管理他的网络公司（公司职员分布在美国、加拿大、欧洲和新西兰）。今年夏天他打算在欧洲度过。根本不需要休假！

总体来说，可以远程做的创意工作只需要一部电脑和网络。电脑你可以随身携带，如今世界上也很少有网络覆盖不到的地方。要记住，工作才不在乎它是在哪儿做的，管你是在夏威夷毛伊岛的海滩上，还是在坦帕海边的一条船上（绝大多数情况下，3G和LTE网络足够用了）。

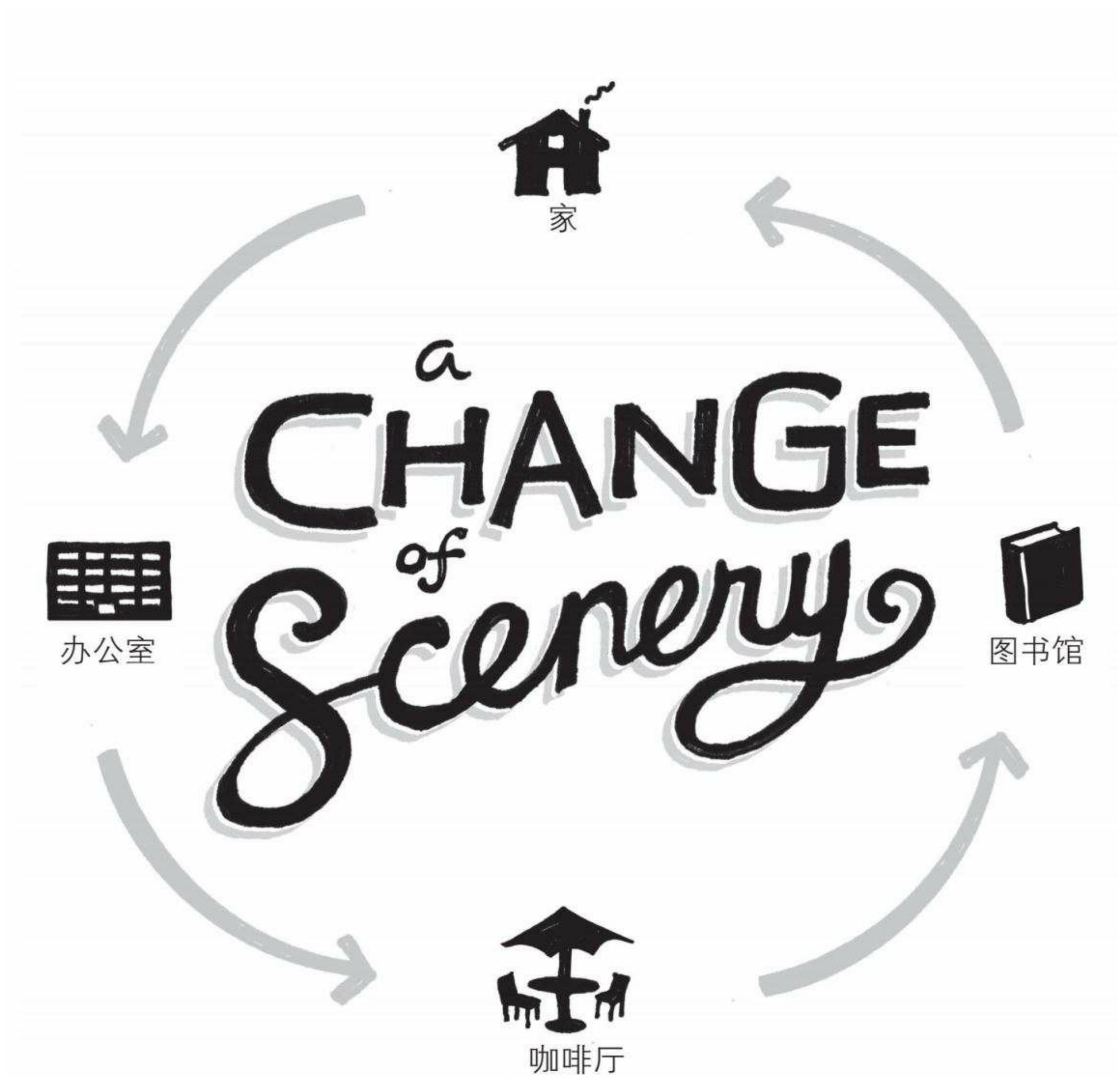
话虽这么说，但你还是要尊重远程协作的规则，比如要留出一定的工作时间，保证跟同事们的工作时间有所重叠（请参见“规划出重叠时间”），这样你们可以实时沟通。但是，除非你旅行到了世界的另一端，安排重叠时间还是很容易做到的。事实上，如果你在探索新的居住地，你很可能会非常珍惜这个事实：工作不一定非得在早上9点到下午5点之间完成。

流浪式的生活也比你想象中便宜。如果你不需要背负房贷、车贷、有线电视费，以及其他现代生活的必备设施，省下来的钱一般都足够旅行和安顿生活。

当然，这种流浪式的人生不一定适合所有人，或者说很多时候不适合，但对远程工作的人来说，这是个选择。就在不久之前，这种事还像

是天方夜谭：享有看世界的奢侈，同时还不必等到财务自由，也不必放弃现有职业生涯。

场景随心换



场景随心换

让团队远程工作的一个好处就是，他们有机会随心所欲地更换工作

场景。我们并不是说要前往一个全新的、充满异国风情的地方（当然，这也是个选择）。我们的意思是，你可以在家工作几天，然后去咖啡店工作一天，再换一个咖啡店待一天，然后再去图书馆，等等。

太规律的生活会抹杀创意。每天在同一时间醒来，乘坐同样的交通工具，走同样的路线，进入同样的办公室，在同样的桌前坐下，如此这般，日复一日，很难产生灵感。

但是，换换工作场景就可以引发很多新想法。我们37signals有一位名叫米格的设计师，他就把自由发挥到了极致。米格在芝加哥工作，但每周只来办公室几天，而且一般都在下午。他的上午都是在城中的不同咖啡店里度过的。场景换了，人群换了，邻座的人换了，菜单也换了，这让他可以用全新的方式看待相似的事物。他坚信，这种多样化对工作极有好处。用多样化的视角看待同一个问题是一件好事。

所以，不要以为远程工作就是把工作场所从办公室搬到家里。它不是让你用餐桌替代格子间的办公桌，相反，你应当把远程工作视作一个机会，比起每天在同一时间待在同一个地方，它能让你受到更多事物的影响，也让你具备了更加多样化的视角。

家庭时间



每当政客或CEO陷入麻烦，他们总是会拿“要多花点儿时间陪伴家人”当托词。这话固然老套，却依然有道理。没人会在临终时悔恨自己当初应该多花点儿时间待在办公室，但很多人的确会想，应该多拿出点儿时间来陪伴家人。

如果你在早晨总是匆忙赶着去上班、坐车，下了班又在公司里再晃一会儿，那么一天下来能跟家人待在一起的时间简直少得令人泄气。但是，如果你改为远程工作，尤其是在家办公，时间也能自由支配，那么情况将会得到极大的改善。想象一下，你可以毫无压力地跟家人共进早餐，午饭后跟大家在花园里玩上半个小时，万一孩子生病，你可以全天陪伴他，同时还不耽误工作。

你跟同事间的人际互动减少了，但你可以跟家人待在一起，这是个很好的补充。顾家型的人很可能更加适合远程工作，因为他们已经习惯跟家人互动了。

如果在公司上班的时候，你已经做好心理准备，不时会有同事过来拍拍你的肩膀，为什么现在不愿拿出一分钟给另一半帮个忙呢？

很容易就能看出，这是个多方共赢的局面。当走到书房只需几秒的时候，顾家型员工心中的内疚感减少了，压力也减轻了。这意味着工作的质量更好，合作更顺畅，归根结底，公司会得到更好的成果。

家里没地方办公怎么办



不一定人人家里都有备用卧室，可以改作书房，但这不等于你就不能远程工作。就像我们之前讨论过的，远程工作不一定非得在家里进行。

想在办公室之外找一个办公的地方，选择多得是。最简单的方法就是“在人群中独自工作”那一节中讲到的：去咖啡店。有很多人都是在几家不同的咖啡店“全职上班”的。

如果你想找个固定一点儿的地方，你可以到别的公司里租一张办公桌。有好多年，我们一直向芝加哥的Coudal Partners租借四张桌子。在自己家之外建立这样一个远程的“前哨站”很便宜，而且还有个额外的好处：我们跟Coudal里的优秀人才相处得很愉快。租一张桌子应该也可以吧。

大城市里，联合办公的设施也越来越多了。他们的做法其实也是从其他公司转租一小块地方或几张办公桌，只不过大家全是租客，没有主人。这是一个很理想的折中方案，你不必在满是同事的真正的办公室里干活，但也不会产生咖啡店中“人群里的陌生人”的孤独感。

在100多个国家、600多个城市里都设有分支机构的Regus就提供按日出租单间办公室的服务，你还可以跟其他一些远程工作的人分享“抢手办公桌”。[注]LiquidSpace也是一个例子，他们在美国每个州几乎都有物业，还打算把生意拓展到国外去。你可以在网站上或使用他们的应用程序来预订，只需说清楚何时、何地和你想要的工作方式即可。你把最喜欢的办公环境类型告诉他们（比如想要单间或是可以与人共享的开放空间），做决定之前，你还可以看到所有待选场所的照片。[注]

最后，你还可以在某个写字楼里租用一个普通套间。Regus也提供这种服务。租用套间大概是最贵的方式了，但八成也比让某个员工从外地彻底搬过来便宜得多。

1. www.regus.com
2. https://liquidspace.com

切勿让自己被忽略





切勿让自己被忽略

远程员工的一个忧虑就是担心自己会被他人忽略。“如果大家都见

不到我，我说话还有人听吗？”“如果我不露面，大家还知道我是谁吗？”这个担忧很容易理解，解决方法也很简单。

想要在工作中不被人忽略，有两种最基本的方法：第一个就是吵吵闹闹，弄出点儿动静来；第二个就是在工作中取得进展，交出漂亮的作品。幸运的是，对远程工作的员工来说，工作质量最重要。

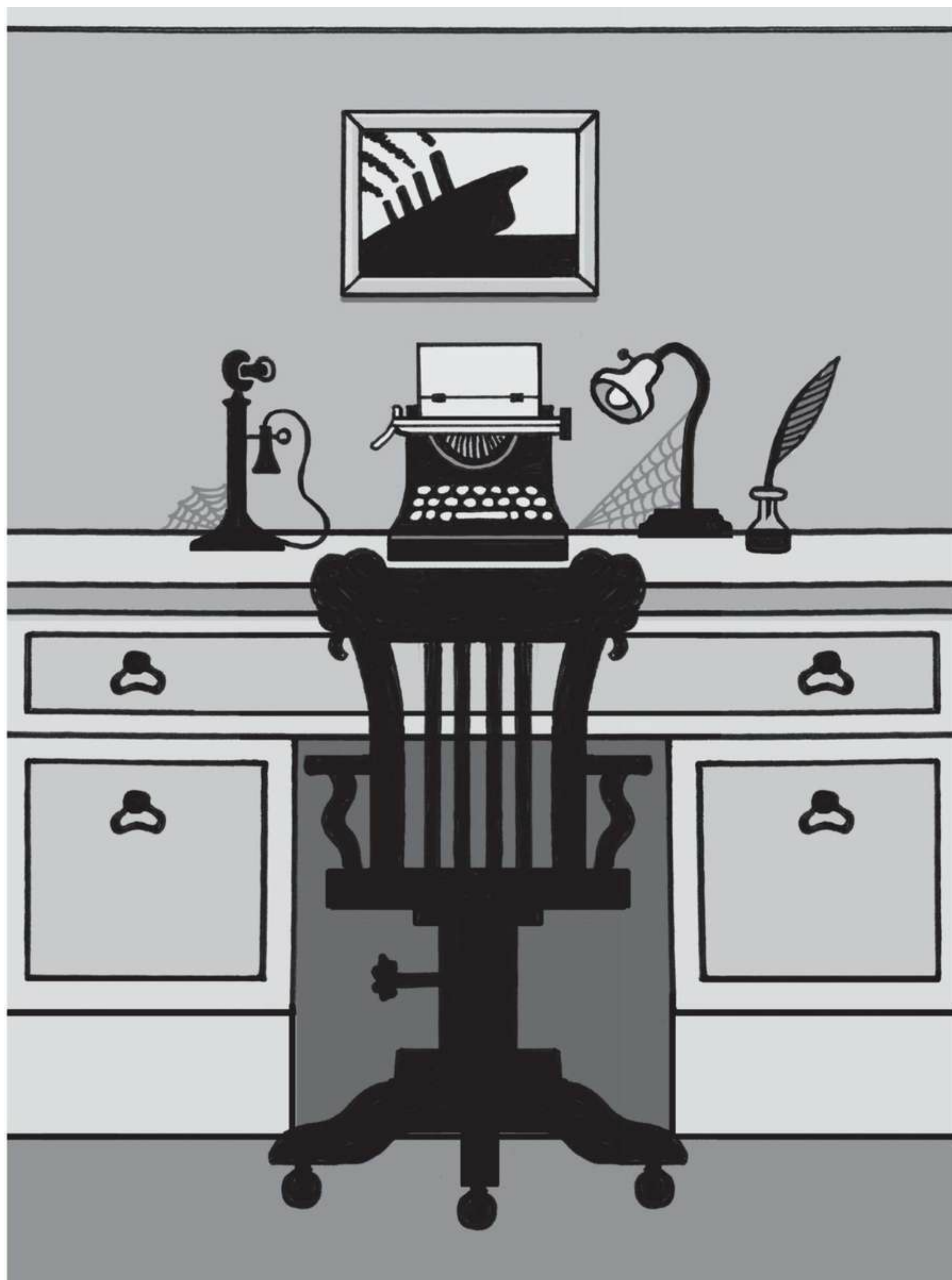
2005年，我们雇用了第一个全职的、远程工作的程序员，他交来的工作成果把我们全都震住了。他住在犹他州，离我们的芝加哥总部将近1 400英里，但他能够及时交来一级棒的代码，而且也没有日夜连轴转。尽管我们从没见过他，也很少听到他的声音，但他的工作成果表达出的话却清晰响亮。他交出了实实在在的成果，所以他不可能被人忽略。

8年过后，贾米斯，这位来自犹他州的程序员依然留在37signals。只不过现在他已经离开犹他州，搬去了爱达荷州。

08
结语



办公室：过时的怪东西



“30年后，当技术更加进步的时候，人们会回首过去并惊奇地想：怎么会有办公室这种东西。”

——维珍集团创始人理查德·布兰森

要预言引爆点何时出现，实在太难了。绝大多数人宁愿假装它永远不会出现。但是，远程工作的引爆点就要到来了。办公室未必会从此消亡，但它的重要性必定会减弱。(注)

对太多人来说，另一边的生活，也就是传统的办公室工作方式实在太熟悉了。在基本自由方面的进步，比如在哪里工作，很大程度上要靠慢慢积累。在这个过程中，必定时不时地会出现障碍，比如某个设计得很粗疏的远程工作项目，或是被误导的怀旧情结，但从长远来看，这些障碍是微不足道的。

从现在到远程工作一统天下的未来，争论可能会变得越来越白热化，战线会划分得越来越清晰。甘地认为变革有四个阶段，而远程工作已经顺利通过了前两个阶段：“首先他们忽视你，其次他们嘲笑你，再次他们反对你，最后你赢了。”我们刚好进入了最艰难的反对阶段，然而它也是胜利前的最后一步。

成就卓著、受人尊敬的纽约市市长迈克尔·布隆伯格（Michael Bloomberg）在2013年年初的一番话表明(注)，在让人们认识到远程工作的好处之前，还有很长一段路要走。他说：“我常说，远程工作是我听到的愚蠢想法之一。没错，你在家是可以做点儿事儿，但网上聊天可不能跟饮水机旁的谈话相提并论。”

积习难改。习惯越是根深蒂固，改变它就越难。对于一个像布隆伯格这样的人，几十年来他一直把员工留在眼皮底下（在他的市长办公室中，这种情况尤其明显，一大片敞开的格子间犹如股票交易大厅），随时能“看见”下属并监督工作的完成，这已经成了一种牢不可破的习惯。

向这种习惯提出挑战往往要冒很大风险。直到人们知道地球是圆的那一刻，世界一直是平的。

或者，这就像电影《蝙蝠侠》（*Batman*）里的双面人哈维·登特（Harvey Dent）所说的那样："黎明前的夜晚最黑暗。但我向你保证，黎明就要来了。"

远程工作已经到来了，而且它会留下。唯一的问题就是，你是属于"早期接受者"或"早期大众"，还是"晚期大众"或"落后者"。[注]载着创新者的舰艇已经扬帆起航，但留给"早期接受者"的船还有很多。请上船吧。

---

1. http://www.virgin.com/richard-branson/one-day-offices-will-be-a-thing-of-the-past
2. http://www.capitalnewyork.com/article/politics/2013/03/8071699/michaelbloomberg-agrees-marissa-mayer-telecommuting
3. 《创新的扩散》（Diffusion of Innovations），埃弗雷特·罗杰斯（Everett Rogers），1962。

附录

远程工作工具箱

从来没有哪个时期能像现在这样，有这么多能帮助人们顺利实现远程工作的工具。而且它们的价格也都负担得起——很多程序都按月收取合理的使用费。请看我们的工具箱里都有什么。

Basecamp这是我们所有项目的大本营。我们用它进行集体讨论、分配工作并跟进任务的完成情况、在日历上设定时间表、进行头脑风暴、共享文件并讨论、做出正式决定。不管你人在哪里，或是在哪里工作，用浏览器和手机都可以使用Basecamp，甚至连老式的电子邮件都适用！我们在Basecamp上每天运行的项目差不多都有30个。详情请访问网站http://basecamp.com。

WebEx每当我们想要共享屏幕、向异地的人做产品介绍、在电话会议上做演示的时候，就会使用WebEx。请到http://webex.com了解更多。我们有时也会使用一些替代工具，比如Go-To-Meeting（http://gotomeeting.com）和Join.Me（http://join.me）。

Know Your Company如果你是公司CEO或老板，有25~75名员工，而且你不大容易了解到员工们对公司、文化、领导力、管理、工作环境、决策等方面的看法，那么Know Your Company简直就是天赐的好帮手。它能帮你了解到一切没有说出来的公司现状。如果你的员工们都是远程工作的，这一点就更重要了，因为你没法经常看到他们，而且远程文化

更难管理。请登录网站http://knowyourcompany.com。

Skype这个老式软件之所以还在流行，是有原因的：它实在太好用了！它极其适合国际长途、电话会议、视频会议，甚至还能实现一些基本的屏幕共享功能。想跟不在身边的人说说话，用Skype准没错。它极其稳定，适用范围很广，每个平台上都能用。请访问网站http://skype.com。

Instant Messaging在即时文字聊天软件里，没有哪个能打败Instant Messaging吧。如果你是“苹果控”，iChat/Messages也是好选择；如果你是谷歌控，Gchat也很好用；如果你是技术控，你可以弄一个Jabber服务器（问问你们的IT人员）。

Campfire每天，我们公司的每个同事都会登录到Campfire群聊软件中。它可以为你们公司创建一个永久的聊天室。人们可以随意进出，永远不会失去参与感。当你想问个问题，却不知道有谁知道答案的时候，这里就是绝佳的地方。你甚至还可以为某个特定项目或团队专门建一个“房间”。请访问网站http://campfirenow.com。

Google Hangouts这个新出现的软件可谓是一记重拳。如果你想召集10个以内的人，进行一场私密的视频会议，Google Hangouts是个极为方便的工具。大家可以用笔记本电脑或手机上的摄像头进行视频通话。它的技术非常先进，而且带有一些很棒的功能，可以把说话的人标亮，就像拥有“发言权”似的。在模拟现实方面，它做得很出色，大家会觉得就像待在同一间屋子里。我们现在使用它的频率越来越高，经常用它来开个即兴的群聊视频会议。请访问网站http://google.com/hangouts。

Dropbox如果你想把公司的文档存放在一个安全可靠的地方，而且不管大家住在哪里，都能通过自己的电脑访问这些文档，那Dropbox就是最理想的选择。把一个文档加到Dropbox中，它会被保存到云端，同

时也会存到你装有这个软件的任何一台电脑、手机或平板电脑上。它可以跨团队、跨国、跨大陆运行，就像魔法一样。请参见网站http://dropbox.com。如果你是微软控，Skydrive也是个好选择。（请参见网站http://skydrive.live.com。）

Google Docs如果你需要跟别人实时共享某个文档、表格或PPT式的演示文档，或者你只是想找个信得过的地方存放最新的文档，Google Docs是个很好用的工具。请参见网站http://docs.google.com。

联合办公场所。近些年，远程工作的一个很好的趋势就是联合办公场所迅速增多。在这种地方，人们可以按天、周、月来租用办公桌。对于那些每周想离开家几天的远程员工，或是在出差途中又需要一张办公桌用的人来说，这是个绝佳的选择。Regus（http://regus.com）在世界各地的分点比其他公司都多，但LiquidSpace（http://liquidspace.com）在本地和局部地区做得也挺好的，此外还有Desktime（http://www.desktimeapp.com）和Coworking Wiki（http://wiki.coworking.com/w/page/29303049/Directory）。

致谢

首先，我们要感谢37signals的所有员工，感谢他们的启发和对手稿的评论。远程工作对于雇主和员工都如此有益，他们就是明证。

此外，我们要感谢以下公司和个人，感谢他们接受我们的采访，了解他们的远程工作习惯与经验。他们的反馈令书中的许多章节变得更加充实，也给予我们许多灵感。

Carabi+Co

亚历克斯·卡拉比（Alex Carabi）

Lincoln Loop

彼得·鲍姆加德纳

The Jellyvision Lab

阿曼达·兰纳特（Amanda Lannert）

Accenture

塞缪尔·海兰（Samuel Hyland）

吉尔·斯马特（Jill Smart）

Brightbox

约翰·利奇（John Leach）

Herman Miller

贝蒂·哈泽

TextMaster

贝努瓦·劳伦特（Benoit Laurent）

Ideaware

安德烈斯·马克斯（Andrés Max）

Fotolia

奥莱格·切尔佐夫（OlegTscheltzoff）

FreeAgent

奥利·海迪（Olly Headey）

BeBanjo

豪尔赫·戈麦斯·桑查（Jorge Gomez Sancha）

HE:Labs

佩德罗·马林斯（Pedro Marins）

SimplySocial

泰勒·阿诺德（TylerArnold）

The IT Collective

克里斯·霍夫曼（Chris Hoffman）

American Fidelity

Assurance

林赛·斯帕克斯（Lindsay Sparks）

SoftwareMill

亚历克山德拉·普赫塔（Aleksandra Puchta）

Perkins Coie

克雷格·考特尔（Craig Courter）

最后，我们要感谢杰米·海涅迈尔·汉森（Jamie Heinemeier Hansson），感谢她在采访、资料研究、手稿润色与意见方面给予我们的帮助。如果没有她的工作，这本书必将逊色不少。

献给杰米·海涅迈尔·汉森和科尔特·海涅迈尔·汉森，远程工作让我们一家人有更多的时间相处，一起去往更多地方。感谢你们俩给我的爱和灵感。

——戴维·海涅迈尔·汉森

献给所有正堵在路上的朋友。

——贾森·弗里德

感谢你阅读我们的书

我们希望这本书能够对你有所启发，让你给远程工作一个机会。如果你已经开始采用远程工作方式，我们希望它能让你安心——你走在时代前端，没有落后。

无论你属于哪种情况，我们都很希望听到你的声音。如果你有在公司中成功推行远程工作的故事，或者你已经是远程工作达人，请联系我们：remote@37signals.com。我们保证每封邮件必读，而且大部分都会答复。

关于37signals

我们的公司网站：http://37signals.com

我们的博客：http://37signals.com/svn

我们在此地分享各种各样的想法和创意、我们喜欢的东西和观点
《重来2》这本书的官网：http://37signals.com/remote

我们的另一本书《重来》的官网：http://37signals.com/rework

最后，如果你想了解我们的最新消息，请订阅我们不定期发送的新闻简报（绝对不会用垃圾邮件轰炸你）：
http://37signals.com/subscribe